

---

# **TUUSULAN KUNNAN VESIHUOLTOLAITOKSEN STRATEGIA**

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Rakentamisen koulutusohjelma

Visamäki 8.5.2012

Jarno Köykkä



VISAMÄKI

Rakentamisen koulutusohjelma

**Tekijä**

Jarno Köykkä

**Vuosi** 2012

**Työn nimi**

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia  
asiakkuudenhallinnan näkökulmasta

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos. Vesihuoltolaitos on kunnan teknisen toimen alaisuudessa toimiva eriytetty taseyksikkö. Laitoksella ei tällä hetkellä ole omaa strategiaa. Tuusulan kunnan asukasluku kasvaa kovaa vauhtia ja laitoksen tulee varautua tähän pitemmän aikavälin suunnitelmallisuudella.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda laitokselle strategia vuoteen 2020 asti. Strategiassa pohditaan seuraavia asioita, missio, arvot, visio, näkökulmat ja kriittiset menestystekijät. Strategiata lähestytään asiakkuudenhallinnan kautta. Teoriassa perehdytään vesihuoltolaitoksen liiketoimintaan ja operatiivisten yksiköiden toimintaan. Vesihuoltolaitoksen strategian lähtökohtana on Tuusulan kunnan strategia.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytetään teemahaastatteluita, jotka tehdään vesihuoltolaitoksen henkilöstölle. Teemahaastattelu tehdään myös Järvenpään veden toimitusjohtajalle. Strategian luomisen apuna käytetään organisaation valmiusanalyysiä, sekä oppiva organisaatio tutkimusta. Näiden avulla pyritään selvittämään henkilöstön mielipide siitä mitkä asiat ovat tulevan strategiakauden tärkeimpiä kehittämiskohteita.

Työn tuloksena on Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia vuosille 2012 – 2020. Strategian kolme tärkeintä tavoitetta ovat taloudellinen suunnitelmallisuus, omaisuuden hallinta, sekä henkilöstön motivointi, osaavuus ja hyvinvointi, jotka ovat mainittuina strategian visiossa. Mittarina strategia toteutumiseen käytetään tasapainostettua mittaristoa.

Strategian toteutuksen kannalta oleellista on, että koko vesihuoltolaitoksen henkilöstö on sitoutunut strategiaan ja ymmärtää sen tavoitteet. Strategiata tulee päivittää tarpeen mukaan, mikäli laitoksen olosuhteet muuttuvat.

**Avainsanat** Strategia, asiakkuudenhallinta, vesihuoltolaitoksen liiketoiminta,

**Sivut**

61 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Construction engineering

**Author**

Jarno Köykkä

**Year** 2012

**Subject of Master's thesis**

Water Supply Department of Tuusula  
Municipally strategy  
Customer Relationship Management point of  
view

---

**ABSTRACT**

This thesis was commissioned by Water Supply Department of Tuusula Municipally. Objective was to create a strategy for the Water Supply Department. Base for the strategy was taken from strategy of Tuusula Municipally. The Water Supply Department doesn't have its own strategy at the moment.

Aim for this thesis was to make a strategy for Water Supply Department of Tuusula Municipally from 2012 till 2020. The strategy includes principals, mission, vision, points of views and critical success factors. Customer relationship management was used as a theory in this thesis to help understand the core business of water supply and the organization structure.

Interviews were the main research method used in this thesis. The interviews were mostly for the water supply department personnel. Järvenpään Vesi CEO was also interviewed as they have a strategy and are close to the size of Tuusula. Organizational readiness analysis was made to the waters supply department personnel to clear the most critical development targets. Analysis of organizational learning was also used to solve the most critical success factors and toughs of the personnel.

As a result of this thesis is the strategy of Water Supply Department of Tuusula Municipally from 2012 to 2020. Vision for the strategy includes three main objectives which are systematic finance planning, asset management and motivated, skilled and satisfied staff.

To measure the objectives the organization should use the balanced score card that is introduced in this thesis. For the strategy to success it is important that the whole organization is familiar and motivated with the strategy and the objectives in it.

**Keywords**  
Business

Water Supply strategy, Customer Relationship Management, Core

**Pages**

61 p. + appendices 6 p.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Viitekehys.....	6
1.2.	Tavoite.....	7
1.3.	Suoritus.....	7
2	VESIHUOLTOLAITOKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
2.1.	Vesihuoltolaitoksen toiminta.....	9
2.2.	Uuden asiakkaan liittyminen vesihuoltoverkostoon .....	11
2.2.1.	Asiakkaan ja vesihuoltolaitoksen välinen sopimus .....	12
2.2.2.	Liittyminen vesihuoltoverkostoon.....	12
2.2.3.	Vesihuoltolaitoksen veloittamat taksat ja maksut .....	13
2.3.	Sopimussuhteessa olevat asiakkaat .....	13
2.3.1.	Veden mittaus .....	14
2.3.2.	Käyttölaskutus .....	15
2.3.3.	Asiakaspalvelu.....	15
2.3.4.	Eriytilanteet.....	15
2.3.5.	Sidosryhmät .....	16
2.3.6.	Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos .....	17
3	STRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT.....	18
3.1.	Strategian perusteet .....	18
3.1.1.	Perustehtävä, visio ja arvot.....	20
3.1.2.	Strategiasuunnittelu .....	20
3.1.3.	Strategia prosessi .....	21
3.2.	Tuusulan kunnan visio ja strategia .....	21
3.3.	Asiakkuudenhallinta.....	23
3.4.	Strateginen asiakkuudenhallinta.....	24
3.4.1.	Vesihuoltolaitoksen liiketoiminta-alueet.....	25
3.4.2.	Vesihuoltolaitoksen liiketoimintatavoitteet.....	26
3.4.3.	Vesihuoltolaitoksen operatiiviset toimintayksiköt ja niiden resurssit ...	27
3.5.	Operatiivinen asiakkuudenhallinta vesihuoltolaitoksella.....	28
3.5.1.	Operatiivisen asiakkuudenhallinnan taustaa.....	28
3.5.2.	Markkinointi .....	28
3.5.3.	Myynti .....	29
3.5.4.	Palvelu .....	29
3.5.5.	Tietojärjestelmät .....	30
3.6.	Analyttinen asiakkuudenhallinta, asiakastiedon hyödyntäminen vesihuoltolaitoksella .....	31
3.6.1.	Vesihuoltolaitoksen keräämät asiakastiedot.....	31
3.6.2.	Vesihuoltolaitoksen asiakastietojen analysoiminen ja hyödyntäminen.	32
3.7.	Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta, vesihuoltolaitoksen viestintä.....	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	33
4.1.	Teemahaastattelut.....	33
4.1.1.	Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelut .....	33
4.1.2.	Järvenpään veden haastattelu .....	34
4.2.	Organisaation valmiusanalyysi .....	34

4.3. Oppiva organisaatio.....	35
4.4. Havainnointitutkimus .....	37
5 TUTKIMUSTEN TULOKSET JA ANALYSOINTI .....	39
5.1. Teemahaastattelut.....	39
5.1.1. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen päällikön haastattelu .....	39
5.1.2. Järvenpään veden haastattelu .....	41
5.1.3. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelu.....	42
5.2. Vesihuoltolaitoksen valmiusanalyysi .....	43
5.3. Oppivan organisaation tulokset.....	44
5.4. Havainnointitutkimus .....	46
6 VESIHUOLTOLAITOKSEN STRATEGIA .....	47
6.1. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen arvot, perustehtävä, visio ja tavoitteet 2012 - 2020.....	47
6.1.1. Tavoitteena talouden suunnitelmallisuus .....	47
6.1.2. Tavoitteena parempi omaisuudenhallinta.....	48
6.1.3. Tavoitteena motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö .....	48
6.1.4. Vesihuoltolaitoksen perustehtävä.....	48
6.1.5. Vesihuoltolaitoksen arvot.....	49
6.2. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia 2012 - 2020 .....	49
6.3. Vesihuoltolaitoksen strategian näkökulmat .....	50
6.4. Vesihuoltolaitoksen strategian kriittiset menestystekijät .....	50
6.4.1. Strategian talousnäkökulma.....	50
6.4.2. Strategian asiakasnäkökulma.....	51
6.4.3. Strategian toimintaperiaatteet ja – rakenteet näkökulma.....	52
6.4.4. Strategian uudistuminen ja oppiminen näkökulma .....	52
6.5. Vesihuoltolaitoksen strategiakaavio.....	53
6.6. Strategian toteuttamisen toimenpiteet ja mittarit .....	53
6.6.1. Tasapainotettu mittaristo (BSC) apuna strategian tulosten mittaamisessa	54
7 YHTEENVETO .....	59
LÄHTEET .....	60

Liite 1	VESIHUOLTOLAITOKSEN HENKILÖSTÖKAAVIO
Liite 2	UUDEN ASIAKKAAN LIITTÄMINEN VESIHUOLTOLAITOKSEEN
Liite 3	ORGANISAATION VALMIUSANALYYSIN TULOKSET
Liite 4	TUUSULAN KUNNAN VESIHUOLTOLAITOKSEN STRATEGIAKAAVIO

## 1 JOHDANTO

Vesihuoltolaitoksen tehtävänä on toimittaa asiakkaille talousveden laatuvaatimukset täyttävää vettä, sekä ohjata jätevedet pois ja puhdistaa asianmukaisesti. (Vesihuoltolaki, 2001/119)

Vesihuoltolaitos tekee jokaisen vesihuoltoverkoston liittyvän kiinteistön kanssa sopimuksen, jolloin kyseisen kiinteistön kanssa syntyy asiakassuhde. Sopimus voidaan tehdä asutukseen tarkoitettujen kiinteistöjen, elinkeinoa harrastavien, sekä loma-asuntojen kanssa. Sopimuksen tullessa voimaan sitoo sekä asiakasta, että vesihuoltolaitosta vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot. Asiakkaan liittyessä vesihuoltolaitokseen astuu myös vesihuoltolaki voimaan asiakkaan ja laitoksen välissä.

Laitoksella on olemassa oma toiminta-alueensa, joka määritellään kunnassa tai kaupungissa, jonka alueella vesihuoltolaitos toimii. Toiminta-alueen sisällä sijaitsevilla kiinteistöillä on velvollisuus liittyä vesihuoltolaitokseen tai hakea vapautusta. Velvollisuus koskee myös vesihuoltolaitosta, jonka tulee antaa kiinteistölle mahdollisuus liittyä vesihuoltoverkoston.

Asiakassuhteessa vesihuoltolaitoksella ja asiakkaalla on useita eri prosesseja, joita he käyvät keskenään. Yleisimpiä ovat esimerkiksi käyttölaskutus, liitostyöt, asiakaspalvelu ja – neuvonta, viestintä, sekä erityistilanteet, joita ovat esimerkiksi vesijohtovuodot tai viemäriverkoston tulvatilanteet, jotka koskettavat myös asiakkaita. Tärkeimpänä prosessina on kuitenkin veden toimitus ja jäteveden, sekä huleveden ohjaaminen pois kiinteistöstä.

Kaikki edellä mainitut palvelut sitovat vesihuoltolaitoksen henkilöstöresursseja ja aikaa. Samaan aikaan asiakkaiden tiedonhalu ja vaatimukset nousevat. Varsinkin viestintä on noussut hyvin tärkeään asemaan vesihuoltolaitosten ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä. Viestinnän oletetaan olevan reaaliaikaista ja mahdollisimman kattavaa. Tämä lisää laitoksen työmäärää ja varsinkin pienten laitosten vähäisillä resursseilla tuottaa ongelmia.

Asiakastietoa voidaan käyttää useaan eri tarkoitukseen ja sen tiedon hyödyntämistä tulisi myös kehittää. Suurin osa vesihuoltolaitosten tuloista perustuu käyttömaksu tuloihin, jotka syntyvät vedenkulutuksen mukaan. Mitä tarkemmin tiedetään tulevan asiakkaiden vuoden kulutus, sitä paremmin voidaan ennustaa tulevat laitoksen tulot.

Tässä harjoitustyössä keskitytään tarkemmin Tuusulan kunnan vesihuoltolaitokseen ja pyritään luomaan vesihuoltolaitokselle oma visio ja strategia. Tavoitteena on kehittää laitoksen toimintaa, sekä selkeyttää sitä mikä on laitoksen ydinliiketoimintaa ja onko tämän hetkisillä resursseilla mahdollista toteuttaa kaikkia palveluita. Tuusulassa asuu noin 37 000 asukasta ja vesihuoltolaitoksella on sopimus noin 8 000 kiinteistön

kanssa. Joka vuosi uusia asiakkaita tulee noin 100 – 200. Tämä määrää tulee kasvamaan nopeasti uusien suurten asemakaava-alueiden mukana, joista suurin on Hyrylään tuleva varuskunta-alue, jonne on kaavoitettu noin 15 000 asukkaan asemakaava-alue. Myös Tuusulan Jokela on vahvasti kasvava alue, jonne on suunnitteilla isoja asemakaava-alueita.

Laitoksella on myös suuri pääoma vesihuoltoverkostoissa, jotka vaativat jatkuvaa huoltoa, sekä saneerausta. Tuusulan vesihuoltoverkostoa on aloitettu rakentaa isommalla volyymilla 1970-luvulla ja tämä verkosto tulee 10 – 20 vuoden kuluessa elinikänsä päähän. Verkoston saneeraukseen tarvittavat resurssit tulevat tämän johdosta kasvamaan vuosittain huomattavasti.

Tuusulassa on myös iso haja-asutusalue, jonne kunnan politiikan mukaan tullaan rakentamaan vesihuoltoverkosta mahdollisimman kattavasti. Vanhojen kiinteistöjen liittäminen vesihuoltoverkostoon vaatii yleensä huomattavasti enemmän henkilöstöresursseja, kuin uusien kiinteistöjen.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitokselta puuttuu tällä hetkellä oma strategia, joka ohjaa laitoksen toimintaa. Tuusulan kunnalla on oma strategia, mutta sen käyttäminen vesihuoltolaitoksen toiminnassa ei tuo laitokselle lisäarvoa, tai apua jokapäiväiseen työskentelyyn.

### 1.1. Viitekehys

Opinnäytetyössä keskitytään vesihuoltolaitoksen strategian luomiseen. Strategian lähtökohtia otetaan kunnan omasta strategiasta sekä kirjallisuuslähteistä. Strategiaa varten selvitetään myös vesihuoltolaitoksen liiketoimintaa, johon käytetään hyväksi asiakkuudenhallinnan teoriaa.

Strategian laatiminen tässä työssä koostuu strategian tiedonkeruu- ja analyysivaiheesta sekä strategian määrittelyvaiheeseen. Näissä vaiheissa haetaan pohjaa toteutusvaiheeseen.

Strategian visio, tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä mahdolliset mittarit pohditaan yhdessä koko vesihuoltolaitoksen toimesta. Mittaristona käytetään hyvin yleisesti käytettyä tasapainotettua mittaristoa, joka on ollut useilla yrityksillä käytössä jo 1990-luvulta alkaen. Strategiaan kuuluu selvittää myös organisaation missio sekä arvot.

Strategiatyö tämän opinnäytetyön osalta tehdään strategian määrittelyvaiheeseen, johon kuuluu myös analysointivaihe. Työssä ei tarkemmin lähdetä kehittämään prosesseja strategian toteuttamista varten.

Opinnäytetyö on kehittämishanke, jossa käytetään kvalitatiivista toimintalogiikkaa. Työssä pyritään ymmärtämään mitkä asiat ovat vesihuoltolaitoksen kannalta tärkeitä strategian tavoitteiden saavuttamiseen ja kuinka liiketoiminta sekä strategia voidaan linkittää yhteen.

## 1.2. Tavoite

Työn tavoitteet käytiin läpi opinnäytetyöryhmän kanssa 13.6.2011 Tuusulassa pidetyssä aloituspalaverissa. Tärkeimpiä tavoitteita olivat selvittää millainen tilanne vesihuoltolaitoksilla on yleensä laitoksen ja asiakkaan rajapinnassa ja mitä ovat laitoksen tulevaisuuden tarpeet.

15.11.2011 käydyssä opinnäytetyökokouksessa käsiteltiin työn tavoitteita ja lähestymistapoja siten, että työn lopputuloksena olisi laitoksen strategia ja visio.

Tärkeitä kysymyksiä laitoksen strategiaa ja visiota laadittaessa ovat, kuten Lindroos ja Lohivesi (2004, 17) toteavat ovat: ”Mitä hyötyä me tuotamme?” ja ”Kuka on asiakkaamme ja miksi hän asioi juuri meidän kanssamme?”. Organisaatiossa onkin ajateltava asiakkaan näkökulmasta, miksi tämä toiminta on olemassa. Ilman asiakkaita ei ole myöskään vesihuoltolaitoksella liiketoimintaa. Tulee pyrkiä selvittämään mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja kuinka ne voidaan hänelle tuottaa mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin.

Strategiaa varten tulee selvittää mitä liiketoimintoja vesihuoltolaitoksen toiminnassa tapahtuu ja kuinka ne voidaan yhdistää laitoksen strategiatyöhön. Strategiaa varten selvitetään myös mitkä ovat laitoksen tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä mitä näkökulmia laitoksen strategiassa käytetään. Julkisissa laitoksissa organisaatioiden strategiat ovat yleensä pitemmän aikavälin strategioita. Kunnan strategia ylettyy aina vuodelle 2020, mutta strategian sisältöä päivitetään kuitenkin aina tarvittaessa. Myös vesihuoltolaitoksen strategia on hyvä laatia pitkäjänteiseksi, jolloin varsinkin suureen saneeraustarpeeseen ja tuleviin investointeihin voidaan varautua paremmin, (Sahlakari 2012). Tavoitteena on myös kehittää asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa ja pyrkiä kohdistamaan henkilöstöresurssit siten, että palvelutoiminta olisi mahdollisimman tehokasta.

Strategian toteutumista ja tulisi myös mitata. Opinnäytetyössä esitetään perinteinen tasapainotettu mittaristo (BSC), jonka avulla strategian tuloksia voidaan mitata. Mittariston avulla voidaan myös henkilöstöä sitouttaa strategian toteuttamiseen.

## 1.3. Suoritus

Opinnäytetyön ohjausryhmän kokouksessa päätettiin, että runkona työlle tulee olemaan tehtävät haastattelut eri kohderyhmille, sekä kirjallisuudesta saatu teoria. Pohjana käytetään Tuusulan kunnan laatimaan strategiaa.

Ensimmäisen selvitetään mitä vesihuoltolaitoksen toimintaympäristö on ja miten Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella toimitaan. Seuraavaksi tutustutaan strategian luomiseen ja sen teoriaan. Samalla pyritään asiakkuudenhallinnan teorian kautta selvittämään vesihuoltolaitoksen liiketoimintamallit.



Teoria osuuden jälkeen keskitytään teemahaastatteluihin. Haastattelut ja kyselyt analysoidaan ja niistä päätellään mitkä asiat ovat strategian toteuttamisen kannalta oleellisia.

Osa haastatteluista tehdään kvalitatiivisina teemahaastatteluina ja osa kvantitatiivisina kyselytutkimuksina. Kvalitatiivisiin haastatteluihin käytetään suurimmaksi osaksi vesihuoltolaitoksen henkilöstöä, jonka käyttö laitoksen strategia suunnittelussa on erittäin suuri. Kvantitatiivista kyselytutkimusta käytetään oppiva organisaatiokyselyssä, sekä valmiusanalyyseissä.

Lisätietoa haetaan Järvenpään veden toimitusjohtajan haastattelusta. Järvenpään vesi on yksi harvoja Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen kokoisista laitoksista, joka on tehnyt oman strategian. Tällä haastattelulla pyritään saamaan lisätietoa siitä mitkä heidän strategia lähtökohtansa olivat ja miten strategian toteuttaminen on onnistunut.

## 2 VESIHUOLTOLAITOKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomessa vesihuoltolaitoksilla on tarkat säännöt ja ohjeistukset lakien ja asetusten, sekä kuntien omien sääntöjen puitteissa, joiden mukaan laitokset toimivat. Vesihuoltolaitokset ovat kuntien ja kaupunkien omistamia laitoksia. Laitosten muotona voivat olla erillinen taseyksikkö, liikelaitos tai osakeyhtiö.

Tässä kappaleessa käydään läpi vesihuoltolaitoksen toimintaympäristö ja sen rajapintaa asiakkaaseen. Kappaleessa haetaan myös lähtötietoa tavoitteena olevaan laitoksen strategian toteuttamiseen ja selvitetään mitä eri palveluita laitos toimittaa asiakkailleen.

Kappaleessa tutustutaan myös Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen toimintaan. Tuusula sijaitsee Keski-Uudellamaalla, jonka naapurikuntia ovat Vantaa, Kerava, Järvenpää, Nurmijärvi, Mäntsälä ja Hyvinkää. Eniten yhteistyötä laitoksella on Keravan ja Järvenpään kanssa.

### 2.1. Vesihuoltolaitoksen toiminta

Vesihuoltolaissa (2001, 3§) laitoksen tehtäväksi on määritelty yhdyskunnan vesihuollosta huolehtiminen. Laitoksen tehtävänä on toimittaa viranomaisten asettamien laatuvaatimusten mukaista talousvettä ja valvoa sen laatua verkostossa. Laitoksen on myös vastaanotettava liittyjän asumajätevesiä tai niitä laadultaan vastaavia vesiä.

Vesihuoltolain (2001) mukaan vesihuoltolaitokselle on määritettävä toiminta-alue, jonka alueella sijaitsevien kiinteistöjen on velvollisuus liittyä vesihuoltoverkoston tai haettava siihen vapautusta. Toiminta-alueella vesihuoltolaitoksen velvollisuutena on toimittaa vesihuoltoverkosto ja huolehtia sen ylläpidosta, jotta liittyjät voivat niitä käyttää.

Vesihuoltolaitos ja asiakas allekirjoittavat vesihuoltolaitokseen liittymisestä sopimuksen, jonka jälkeen astuvat voimaan myös vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot. Toimitusehdoissa annetaan ehdot laitokseen liittymisestä ja niistä palveluista, joita laitoksen tulee asiakkaalleen toimittaa.

Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, (2002, s. 9) todetaan seuraavaa asiakkaan ja laitoksen välisestä sopimuksesta. Sopimuksen syntyessä tulee voimaan myös vesihuoltolaki. Laitoksen ja asiakkaan oikeuksia ja velvollisuuksia määriteltäessä asiakirjat otetaan huomioon seuraavassa järjestyksessä: pakottava lainsäädäntö, lainsäädäntöön perustuvat viranomaismääräykset, sopimus sopimusehtoineen, yleiset toimitusehdot, laitoksen taksa tai hinnasto ja palvelumaksuhinnasto.

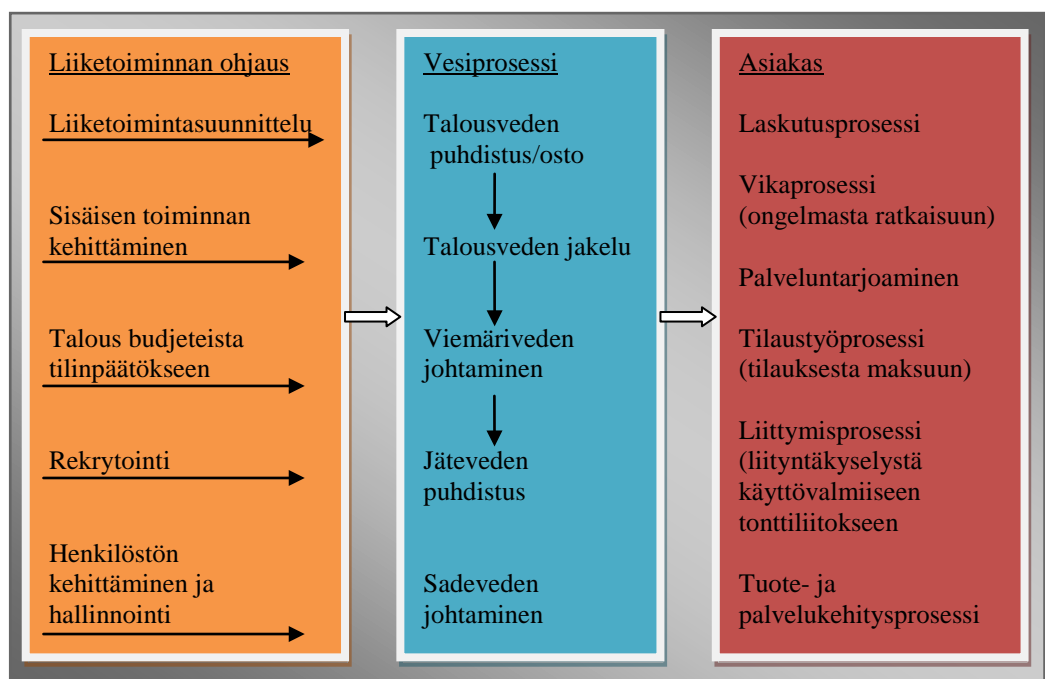
Vesihuoltolaitoksen asiakas on kiinteistön omistaja, kiinteistön haltija tai jokin muu osapuoli, jolla on sopimus vesihuoltolaitoksen kanssa.

Laitokseen liitettävän tai liitetyn kiinteistön omistaja tai omistaman vertainen haltija, on asiakas josta käytetään nimitystä liittyjä. Liittymän omistajan tai haltijan vaihtuessa siirtyy myös liittyjän sopimus uuden omistajan tai haltijan haltuun.

Laitoksen kanssa sopimuksen tekee asiakas, joka on luonnollinen henkilö. Henkilöä kutsutaan kuluttajaksi, jolla on turvanaan kuluttajansuojalaki (38/1978). Kuluttaja tekee sopimuksen liittymisestä tai laitoksen palvelujen toteuttamisesta ja käyttämisestä pääasiassa muuta kuin elinkeinoharjoittamista varten. Ellei toisin mainita, käytetään asiakasta koskevia ehtoja myös kuluttajaan.

Asiakas, joka hallitsee laitoksen verkostoon liitettyä kiinteistöä tai rakennusta liittyjän kanssa tekemänsä maan- tai huoneenvuokrasopimuksen perusteella, esimerkiksi liittyjän teollisuus- tai asuinkiinteistön päävuokralaisena, on kiinteistön haltija.

Vesihuoltoverkostoa voidaan ajatella tuottajien ja asiakkaiden välisenä fyysisenä rajapintana, jossa on liiketoiminta, vesiprosessi ja asiakas. Toiminta on kuvattu tarkemmin alla olevassa vesihuoltolaitosten prosessikaaviossa. (RIL 237–2010, s. 65).



Kuvio 1. Vesihuoltolaitostoinnin prosessikaavio (Espoon Vesi/Myllyvirta, 2006)

Opinnäytetyön aiheena olevaa strategiaa varten tulee kaikki prosessit käydä läpi ja pohtia, mitkä asiat tulevat olemaan tulevilla strategiakaudella tärkeimpiä kehityskohteita.

Liiketoiminnan ohjaus voidaan ajatella suurimmalta osin laitoksen sisäisenä toimintana. Siihen kuuluu myös henkilöstön hallinnointi.

Liiketoiminnan suunnittelussa voidaan myös ottaa asiakasnäkökulma huomioon. Se kuinka eri asiakasryhmiä kohdellaan esimerkiksi liittymismaksujen osalta, on hyvin oleellinen osa vesihuoltolaitoksen liiketoimintaa.

Laitoksen vesiprosessin ja asiakkaan välillä on useita yhtymäkohtia, joista tärkeimpiä ovat esimerkiksi uuden asiakkaan liittyminen vesihuoltoverkoston, veden kulutuksen mittaus ja laskutus sekä erityistilanteiden palveluprosessi.

Tässä työssä asiakassuhteet jaetaan karkeasti kahteen luokkaan, uudet asiakkaat ja sopimussuhteessa olevat asiakkaat. Uusia asiakkaita syntyy kunnan tai kaupungin vesihuoltoverkoston laajentumisen yhteydessä, tai vanhojen alueiden täydennysrakentamisen myötä. Sopimussuhteessa olevia asiakkaita ovat kaikki verkostoon liittyneet asiakkaat.

## 2.2. Uuden asiakkaan liittyminen vesihuoltoverkostoon

Jokaisen vesihuoltolaitokseen liittyjän kanssa tehdään laitoksen ja asiakkaan välinen sopimus. Vesihuoltolaitokseen voi liittyä sekä toiminta-alueella, että alueen ulkopuolella kiinteistön itsensä rakentaman vesihuoltoverkoston kautta.

Uusia asiakkaita laitokselle tulee yleensä kunnan tai kaupungin rakentamien asemakaava-alueiden yhteydessä. Uusista asemakaava-alueista tulee yleensä automaattisesti myös vesihuoltolaitoksen toiminta-alueita. Vesihuoltoverkosto rakennetaan muun kunnallistekniikan yhteydessä uudelle kaava-alueelle.

Vesihuoltolaitos kattaa uuden verkoston rakentamisen asiakkailta perittävillä liittymis- ja rakentamismaksuilla. Maksut ja muut taksat käydään tarkemmin kappaleessa 2.2.3.

Vesihuoltolakioppaassa (2002, s. 26) todetaan seuraavaa uuden asiakkaan liittämistä vesihuoltolaitokseen. Laitos voi päättää tilannekohtaisesti, mikäli halutaan tehdä tilapäinen liitos vesihuoltoverkostoon. Tällaisia tapauksia voivat olla esimerkiksi rakennustyömaat, joissa tarvitaan väliaikaisesti vettä.

Vesihuoltolaitoksella on oikeus kieltäytyä liittämästä sellaisia kiinteistöjä, joiden toiminta saattaa vaikeuttaa vesihuoltolaitoksen toimintaa huomattavasti. (Vesihuoltolaki, 2001, §10) Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi suuri vedenkulutus tai jäteveden laatu.

Laitoksella on oikeus tehdä näiden kiinteistöjen kanssa sopimus jossa muuten sovelletaan vesihuoltolaitoksen yleisiä toimitusehtoja, poikkeuksena sopimuksessa erikseen määritellyt asiat.

## 2.2.1. Asiakkaan ja vesihuoltolaitoksen välinen sopimus

Jokaisen liittyjän liittymiskohta vesihuoltoverkostoon merkitään yksilöllisesti. Se mainitaan joko sanallisesti sopimuksessa, tai laitos merkitsee sen rakennuslupa-asiakirjoihin, sekä sopimuksen liitteenä olevaan karttaan. Tietojen poiketessa toisistaan sovelletaan sopimuksessa olevaa merkintää. (Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, 2003, s. 9)

Vesihuoltolaitokseen liittyttäessä tulee kiinteistön tehdä hakemus laitokseen liittymisestä. Hakemuksessa annetaan tiedot kiinteistön käyttötarkoituksesta, arvio vedenkulutuksesta ja viemäriveresien määrästä ja laadusta, sekä muut mahdolliset liittymiseen tai verkoston käyttöön vaikuttavat tekijät.

Laitoksen hyväksyttyä liittymishakemuksen ja liittymiskohta on tiedossa, voidaan laitoksen ja asiakkaan välillä allekirjoittaa sopimus liittymisestä ja käytöstä. Sopimuksessa määritellään samalla kiinteistölle padotuskorkeus, joka tarkoittaa sitä tasoa, minne viemäriveresi voi verkostossa nousta. Mikäli sopimuksessa ei ole erikseen mainittu padotuskorkeutta, on se erillisviemäroinnissä runkoputken laesta +1000mm ja sekaviemäroinnissä ja hulevesiviemäriässä + 100mm maan- tai kadunpinnasta tonttivilmärin liitoskohdassa (Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, 2003, 9).

Vesihuoltolaitoksen kanssa voidaan tehdä seuraavanlaisia sopimuksia liittymis- ja käyttösopimus tai erillinen käyttösopimus. Vesihuoltolain 21§:ssä säädetään vesihuollon sopimuksista ja niiden tekemisestä. Vesihuoltolaitoksen kanssa tehty liittymis- ja käyttösopimus koskee kiinteistön liittämistä laitoksen verkostoon ja laitoksen palvelujen toimittamista ja käyttämistä. Laitoksen palvelujen toimittamista ja käyttämistä varten tehdään käyttösopimus. Kiinteistön haltija ja laitos ovat käyttösopimuksen osapuolina. Sopimukset tulee tehdä kirjallisesti tai sähköisesti (Vesihuoltolakiopas 1/2002, s. 30).

## 2.2.2. Liittyminen vesihuoltoverkostoon

Liittyminen vesihuoltoverkostoon voi tapahtua sen jälkeen kun sopimus on allekirjoitettu ja liittymismaksut maksettu. Vesihuoltolaitosten käytännöt kuitenkin vaihtelevat laitoskohtaisesti, milloin liittyminen on mahdollista.

Selvillä tulee olla vähintään kiinteistön tiedot, sekä liitoskohta ja padotuskorkeudet. Uusien kiinteistöjen kohdalla tulee olla hyväksyttynä myös rakennusluvassa vaaditut kiinteistön vesi ja viemärikuvat, sekä työnjohtaja.

Vastuurajat vesihuoltolaitoksen runkojohdon ja kiinteistön tonttijohdon välillä vaihtelevat eri kunnissa. Yleisin raja on runkojohdon ja tonttijohdon liitoskohta. Muita vasturajoja voivat olla esimerkiksi tontinrajat, tai siten että vesihuoltolaitoksen vasturaja ylettyy tonttivilsijohdon sulkuventtiilille asti.

Tonttijohdon liittämisen runkojohtoon suorittaa vesihuoltolaitoksen asentajat. Vesijohtoon asennetaan myös tonttisulku sekä kiinteistöön vesimittarin, jonka mukaan laskutetaan sekä käytetty vesi että jätevesi.

Mittari on vesihuoltolaitoksen omaisuutta ellei toisin sovita. Kaikki muut osat ja työt liittyjä maksaa itse. Nämä myös jäävät liittyjän omaisuudeksi ja huollettavaksi.

Uusilla asemakaava-alueilla on tapana rakentaa valmiit tonttihaarat, jotka ylettyvät tontin rajalle asti. Käytäntö vaihtelee kuitenkin kunnittain. Vesihuoltolaitokset veloittavat tästä yleensä erillisen maksun.

### 2.2.3. Vesihuoltolaitoksen veloittamat taksat ja maksut

Vesihuoltolaki velvoittaa, että jokaisen laitoksen on katettava perimillensä maksuilla sekä investoinnit että käyttökustannukset pitkällä aikavälillä. Vesihuoltolaitoksen maksuihin voi sisältyä enintään kohtuullinen tuotto. Tarkkaa määrää siitä mikä tuotto on, ei ole sanottu vesihuoltolain 18§:sta pykälässä.

Vesihuoltolain mukaan maksujen tulee olla asiakkaille tasapuolisia. Poikkeuksina voi olla erilliset maksut, esimerkiksi jäteveden erityisen laadun tai veden ja jäteveden määrä. Laissa todetaan, että maksujen tulee edistää veden säästeliästä käyttöä, sekä jäteveden määrän vähentämistä ja ehkäistä haitallisten aineiden johtamista viemäriin. 18§:ssä todetaan että vesihuoltolaitoksen investointeja sekä kustannuksia voidaan myös tukea kunnan, valtion tai Euroopan yhteisön toimesta.

Jokaisen vesihuoltolaitoksen tulee periä veden ja jäteveden käyttömaksua vesihuoltolain 19§:n mukaan. Jäteveden maksun suuruutta voidaan korottaa, mikäli sen laatu poikkeaa normaalista. (Vesihuoltolakiopas 1/2002, s. 39 - 41).

Muita vesihuoltolaitoksen perimiä maksuja ovat liittymismaksut, perusmaksut, sekä muut maksut laitoksen toimittamista palveluista. Kaikki muut maksut, paitsi käyttömaksut, voivat olla erisuuruisia eri alueilla tai mikäli se on tarpeen kustannusten oikean kohdistamisen takia perusteltua. Kiinteistön käyttötarkoituksen mukaan voidaan myös veloittaa erisuuruisia liittymismaksuja.

Vesihuoltolaitoksen tulee ilmoittaa maksujen muutoksista ja niiden perusteista vähintään kuukautta ennen muutoksia. Ilmoitus tulee tehdä asiakkaan laskutusosoitteeseen. Sen voi esimerkiksi sisällyttää asiakkaalle tulevaan laskuun (Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, 1.1.2003).

### 2.3. Sopimussuhteessa olevat asiakkaat

Tiainen (2011) toteaa pääkirjoituksessa, että vesihuoltolaitoksen ja asiakkaan välinen sopimus pysyy voimassa niin kauan kuin kiinteistö on liitettyä laitoksen verkostoon. Tämä tekee laitoksen ja asiakkaan välisestä

sopimuksesta hyvin pitkäikäisen. Mikäli kiinteistön omistaja tai laitos yhdistyy toiseen laitokseen, voidaan sopijapuolia muuttaa, mutta sopimus pysyy kiinteistön ja verkoston haltijan välillä. Pitkän sopimusajan takia niiden hallinta on hyvin oleellinen osa vesihuoltolaitoksen toimintaa, taloutta ja hallintoa.

### 2.3.1. Veden mittaus

Vesihuoltolaitokset mittaavat veden kulutusta kiinteistöihin asennettavilla vesimittareilla. Mittarit ovat vesihuoltolaitoksen omaisuutta, ellei toisin sovita. Vesimittareiden tyypit ja koot määrittelee vesihuoltolaitos.

Asiakkaan velvollisuutena on seurata vedenkulutustaan ja sen muutoksia. Mikäli viemärivereden määrä poikkeaa huomattavasti normaalista, on siitä ilmoitettava vesihuoltolaitokselle.

Mikäli kiinteistö on liittynyt ainoastaan jätevesiviemäriin, tulee veden kulutus mitata vesihuoltolaitoksen hyväksymällä tavalla. Yleensä kiinteistöön asennetaan joko vesihuoltolaitoksen mittari tai laitoksen hyväksymä muu mittari kiinteistön vesilähteestä tulevaan johtoon.

Vesimittaritilan tulee olla vesihuoltolaitoksen hyväksymä lämmin ja lattiakaivollinen tila. Poikkeustapauksissa voidaan mittari asentaa sellaiseen tilaan missä ei ole lattiakaivoa. Asiakkaan on huolehdittava, että mittari voidaan käydä lukemassa esteettömästi ja se voidaan asentaa, vaihtaa tai siihen voidaan tehdä muita huoltotoimenpiteitä. Laitos ei vastaa ohjeiden vastaisissa tiloissa tapahtuneista vesimittarivahingoista.

Vesihuoltolaitoksen asiakkaan tulee toimittaa mittarin lukema laitoksen määrääminä aikoina. Laitos joko suorittaa laskutuksen arvion perusteella tai perii palvelumaksuhinnaston mukaisen korvauksen suorittamastaan lukemasta, ellei mittarin lukemaa ole toimitettu määrääjässä.

Vesihuoltolaitoksella on myös oikeus järjestää veden mittaus kaukoluentana. Laitos asentaa tällöin kiinteistöön siihen tarvittavat laitteistot ja sillä on myös oikeus käyttää niitä. Vesimittarin asennukset, korjaukset, poistot, kytkemiset, tarkistamiset sekä sinetin murtamisen voi tehdä ainoastaan vesihuoltolaitos. Vesimittarin kunnossapidon hoitaa laitos omalla kustannuksellaan (Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, 2003, s. 17).

Veden mittauksen katsovan olevan oikein, mikäli tarkistuksessa todettu virhe on pienempi kuin  $\pm 5 \%$ , kuormituksen ollessa nimellisvirtaaman suuruinen. Mittaustarkkuuteen käytetään säädöksiä, jolle asia säädösten mukaan kulloinkin kuuluu.

Vesihuoltolaitoksen velvollisuutena on tarkistaa vesimittari määrävälein. Asiakkaalla on oikeus pyytää laitosta tarkastamaan vesimittari kirjallisella pyynnöllä. Mikäli tarkastettu mittari toimii edellä mainituissa rajoissa, on vesihuoltolaitoksen oikeus veloittaa vesimittarin tarkastuksesta kulloinkin voimassa oleva tarkastusmaksu.

### 2.3.2. Käyttölaskutus

Vesihuoltolaitoksen yleisissä toimitusehdoissa, (2003, s. 19 ), todetaan, että käyttölaskutus tapahtuu veden mittauksen mukaan. Hinnat vedelle ja jätevedelle ilmoitetaan vesikuutioiden mukaan. Vesihuoltolaitoksen yleisten toimitusehtojen mukaisesti kulutus- ja yksikköhintatiedot, laskutuskauti, sekä erillisistä toimenpiteistä perityt maksut tulee näkyä riittävän selkeästi laskuissa.

Käyttömaksujen veloittaminen perustuu arvioituun kulutukseen, johon asiakkaat pyynnöstä voidaan tehdä tarkistus. Laitoksen tulee laskuttaa asiakasta vähintään kerran vuodessa. Laitoksella on oikeus laskuttaa käyttömaksut vesimittarin luennan perusteella edellisiin kausiin tai arviointiin perustuvina erinä. Lopullinen maksu määrätään mittarin luennassa todetun tai laitoksen pyynnöstä tapahtuneen, asiakkaan ilmoittaman mittarinluennan mukaisen todellisen kulutuksen mukaan.

Vesihuoltolaitoksen tulee joko hyvittää asiakkaalle liika maksettu tai lisäveloittoa puuttuva määrä. Näille maksuille ei synny korkoa. Mikäli laskujen summat ovat vähäisiä, voi vesihuoltolaitos veloittaa syntyneet maksut seuraavassa laskussa. Vesihuoltolaitoksen asiakkaalleen lähettämän laskun eräpäivä tulee olla vähintään kolmen viikon päässä laskun lähettämisestä.

### 2.3.3. Asiakaspalvelu

Vesihuoltolaitoksen päivittäiseen toimintaan kuuluu myös yleinen asiakaspalvelu, jossa asiakkaita neuvotaan erilaisissa vesihuoltoon liittyvissä kysymyksissä. Asiakaspalvelu voidaan jakaa tekniseen asiakaspalveluun ja liittymis- sekä maksuasiakaspalveluun.

Asiakaspalvelu tapahtuu pääsääntöisesti puhelimen, sähköpostin ja asiakastapaamisten muodossa. Yleisimpiin kysymyksiin on tehty myös oppaita. Oppaissa on käyty esimerkiksi läpi, kuinka tonttijohto tulisi asentaa ja mitkä ovat vastuurajat tonttijohdon ja runkojohdon välillä.

Teknisessä asiakaspalvelussa ihmisiä opastetaan vesihuoltolaitokseen liittymisen teknisissä asioissa, sekä muissa vesihuoltoon liittyvissä verkostonhallinnan ja kunnossapidon asioissa.

### 2.3.4. Erityistilanteet

Vesihuoltolaitoksen yleisimpiä erityistilanteita ovat ongelmat verkostossa, jotka vaikuttavat joko veden jakeluun tai jäteveden ohjaamiseen. Käyttökatkokset aiheuttavat yleensä suoran vaikutuksen asiakkaille.

Ongelmat voivat olla joko vesihuoltolaitoksen verkostossa, jolloin se saattaa aiheuttaa hyvinkin isolla asiakasjoukolla ongelmia. Tai ongelma voi olla yksittäisen asiakkaan tonttijohdossa, jolloin ongelma yleensä jää



kiinteistökohtaiseksi. Seuraavassa on lueteltu yleisimmät ongelmat sekä laitoksen verkostossa että kiinteistön omistajan verkostossa:

- Vesihuoltolaitoksen verkosto
  - Runkovesijohdon vuoto
  - Jätevesiviemärin tukos
  - Sähkökatkos (ensimmäinen vaikutus jätevesipumppaamoilla, sekä paineenkorotusasemilla)
  - Vesijohtoverkoston veden laatuongelmat
- Kiinteistön omistajan verkosto
  - Tonttivesijohdon vuoto
  - Tonttivesijohdon/vesimittarin jäätyminen
  - Tonttijätevesiviemärin tukos

Vesihuoltolaissa ei ole vesihuoltolakioppaan (2002, s. 35) mukaan mainittu, milloin laitoksen korvausvelvollisuus alkaa esimerkiksi vesikatkoksen pituuden mukaan. Yleisenä sääntönä on pidetty sitä että 24 tunnin vesikatkoksen jälkeen alkaa vesihuoltolaitoksen korvausvelvollisuus asiakkailleen.

#### 2.3.5. Sidosryhmät

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen kannalta tärkein sidosryhmä on Tuusulan kunnan tekninen toimi, jonka kanssa vesihuoltolaitos on tiiviissä yhteistyössä.

Teknisen toimen kunnallistekniikka esimerkiksi rakentaa tai rakennuttaa ja suunnittelee suurimman osa vesihuoltolaitoksen verkostosta. Vesihuoltolaitos toimii suunnittelun ohjaajan mutta kunnallistekniikan suunnittelu tekee varsinaisen suunnitelman.

Vesihuoltolaitos voi toteuttaa myös verkoston saneerausta yhdessä teknisen toimen kanssa, jolloin kadun perusparannuksen yhteydessä rakennetaan myös uusi vesihuoltoverkosto. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos toimii myös yhteistyössä rakennusvalvonnan kanssa, koska laitoksen putkimestari suorittaa kaikki KVV-tarkastukset ja tarkastaa KVV-kuvat.

Tärkeitä sidosryhmiä Tuusulan vesihuoltolaitoksen kannalta ovat kaksi kuntayhtymää; Tuusulan Seudun Vesilaitoskuntayhtymä (TSV) ja Keski-Uudenmaan Vesiensuojelun Kuntayhtymä (KUVES). Vesihuoltolaitos ostaa veden TSV:ltä ja ohjaa jäteveden KUVES:n omistamaan meriviemäriin, josta jätevedet ohjataan Viikinmäen jätevedenpuhdistamolle.

Sidosryhmiksi voidaan laskea myös naapurilaitokset, joiden kanssa Tuusulan vesihuoltoverkoston on useasta eri kohdasta liitoksessa.

### 2.3.6. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos on teknisen toimen alla toimiva erillinen taseyksikkö. Vesihuoltolaitoksella on henkilöstöä tällä hetkellä 16. Liitteenä 1 on vesihuoltolaitoksen henkilöstökaavio, josta näkyy tarkemmin laitoksen rakenne. Vesihuoltolaitos voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; toimisto ja varikko.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos ostaa käyttöveden Tuusulan seudun vesilaitoskuntayhtymältä (TSV), joka on neljän kunnan omistama kuntayhtymä. Omistajina ovat Tuusula, Kerava, Järvenpää ja Sipoo. Jokainen omistaja ostaa veden kuntayhtymältä kulloisenkin taksan mukaiseen hintaan.

Laitoksen jätevedet ohjataan Keski-Uudenmaan vesiensuojelukuntayhtymän meriviemäriin, jota pitkin jätevesi kulkee Viikinmäen jätevedenpuhdistamolle, jonka omistaa HSY-vesi. Tuusulan kunta on yhtenä omistajana myös Keski-Uudenmaan vesiensuojelukuntayhtymässä. Muita jäsenkuntia ovat Kerava, Järvenpää, Vantaa, Sipoo.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen toimenkuvana on veden jakelu ja jäteveden ohjaus pois kiinteistöstä. Kuntayhtymille ei ole asiakkaina kuin heidät omistavat kunnat. Kaikilla muilla vedenkäyttäjillä sopimus on kuntien ja kaupunkien vesihuoltolaitoksien kanssa.

Toimistohenkilöinä toimivat vesihuoltopäällikkö, vesihuoltoinsinööri, toimistosihteerit sekä tekninen avustaja. Varikolla toimivat putkimestari, verkostomestari sekä asentajat.

Vesihuoltolaitoksella on asiakkaita noin 8 000 kappaletta. Vedenkäyttäjinä on noin 36 000 asukasta. Näin laskettuna yhden asiakkaan takana on noin 4,75 asukasta. Jätevesiviemäriin liittyneitä on hieman vähemmän. Tuusulassa teollisuuskiinteistöjä, varsinkaan suuria vedenkuluttajia, ei ole. Suurin vedenkuluttaja tällä hetkellä on Tuusulan kunnan uimahalli. Tuusulan kunnassa asuu yhteensä noin 38 000 ihmistä eli laitoksen liittymisprosentti on noin 95 % vesijohtoon ja jätevesiviemäriin noin 92 %.

Vesihuoltolaitos investoi vuosittain uuden verkoston sekä vanhojen verkostojen saneeraukseen noin 3,5 miljoonaa euroa. Laitoksen liikevaihto on vuosittain noin 6 miljoonaa euroa. Vesihuoltolaitoksen ainoa omistaja on Tuusulan kunta. (Tuusulan kunnan talousarvio 2012)

Vesihuoltolaitoksella on vesijohtoverkostoa noin 360 kilometriä, jätevesiviemäriä noin 350 kilometriä ja sadevesiviemäriä noin 120 kilometriä. Vesihuoltoverkoston rakentaminen aloitettiin 1960-luvulla, mutta suuremmassa määrin verkostoa alettiin rakentaa 1970-luvulla. Laitoksella ei tällä hetkellä ole omaa strategiaa tai tietyn ajanjakson visiota, johon tähdätään. Vesihuoltolaitos tekee vuosittain budjettikirjaa seuraavan vuoden tavoitteet, mutta pitemmän aikavälin tavoitteita ei ole määriteltä tarkemmin.

### 3 STRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT

Tässä opinnäytetyössä pyritään luomaan vesihuoltolaitoksen strategia. Laitoksen strategian pohja otetaan Tuusulan kunnan strategiasta, josta jalostetaan Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia.

Vesihuoltolaitoksen strategiaa varten on selvittävä vesihuoltolaitoksen eri liiketoiminnot sekä operatiiviset toimintayksiköt ja niiden resurssit. Tähän käytetään apuna asiakkuudenhallintaa, vesihuoltolaitoksen henkilöstöhaastatteluita sekä strategiaan liittyvää teoriaa. Lopputuloksena ovat selvitettyinä vesihuoltolaitoksen arvot, perustehtävä, visio, strategian näkökulmat sekä kriittiset menestystekijät.

#### 3.1. Strategian perusteet

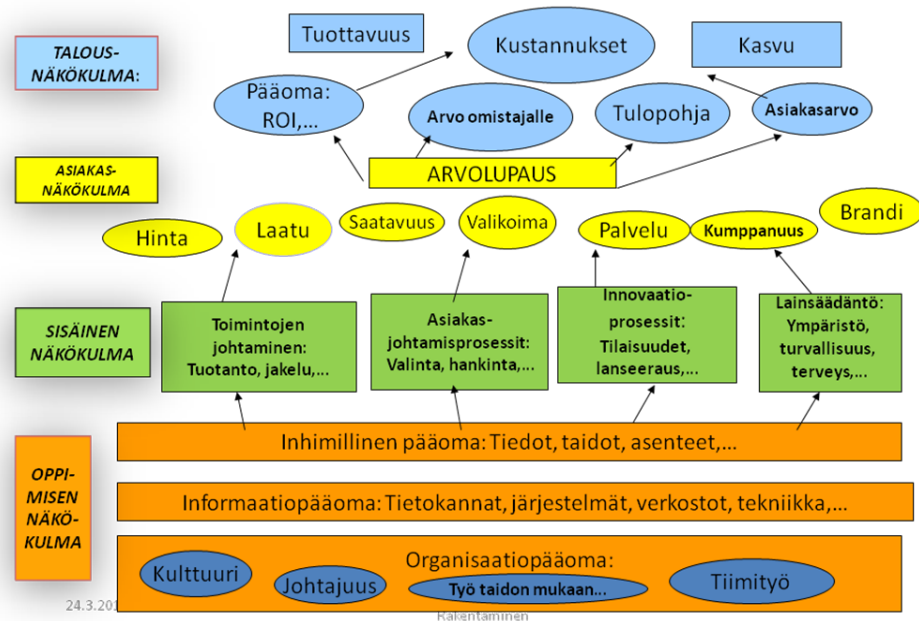
Lindroos ja Lohivesi, (2004) toteavat seuraavaa strategian perusteista. Jokaisen organisaation tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ulkopuoliselle taholle. Julkisissa palveluissa tärkeintä on kuitenkin perustehtävä, jonka yhteiskunta on määritellyt. Lisäarvoa asiakas saa siitä, että organisaatio tuottaa tämän palvelun mahdollisimman tehokkaasti. Vesihuoltolaitoksen toiminta on edellä mainittua julkista palvelua, joka tuottaa tiettyä perustehtävää asiakkailleensa.

Strategia voidaan isoissa organisaatioissa tehdä monessa eri tasossa. Strategia voidaan tehdä esimerkiksi eri asiakassegmenteille, tuotteille tai toimialoilla voi olla omat alastrategiansa. Sisältö strategioissa on sama, mutta jokaisessa alastrategiassa otetaan huomioon ainoastaan niihin asioihin, jotka koskettavat kyseistä organisaatiota. Vesihuolto voidaan luokitella omaksi toimialaksi kunnan organisaatiossa.

Vesihuoltolaitoksen strategia voidaan ajatella liiketoimintastrategiana, jossa otetaan kantaa asiakkaiden, tuotteiden, jakelukanavien ja resurssien kehittämiseen sekä tavoiteltuun tulokseen. Pohjana toimii kuitenkin Tuusulan kunnan strategia.

Julkisella puolella strategia tehdään yleensä noin viiden vuoden pituiseksi, jolloin toimintaa voidaan määritellä pitkäjänteisemmäksi. Tuusulan kunnan strategia ylettyy kuitenkin aina vuoteen 2020 asti. Pitemmällä strategialla voidaan toimintaa ohjata hyvin pitkäjänteisesti.

Alla oleva kuvio on perinteinen strategiakartta yrityksen strategian luomiseen. Näkökulmat on jaettu neljään osaan: talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, sisäinen näkökulma ja oppimisen näkökulma. Tuusulan kunnan strategia noudattaa hyvin samanlaisia näkökulmia. Tarkemmin kunnan strategiaa käsitellään seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 2. Perinteinen strategiakartta, miten arvoa luodaan (Kaplan & Norton)

Lindroos ja Lohivesi (2004) luettelevat viisi tärkeää asiaa, jotka täytyy muistaa strategiaa luodessa:

- Luodaan keinovalikoima, jonka avulla toimintaa kehitetään ja linjataan
- muutetaan erilaiset tarpeet kannattaviksi mahdollisuuksiksi
- strategiaa ei luoda itseään varten vaan organisaation ydinhaasteista lähtien
- Visio ja strategia toimivat ajattelun välineinä näkemysten, linjauksien, päätösten ja toimenpiteiden saavuttamiseksi
- Jotta strategiasta on hyötyä, tulee sen olla julkinen

Kaplan, R. S & Norton (2004), toteavat, että strategian taustalta tulisi aina löytyä organisaation visio, missio ja arvot. Visiolle ja missiolle on useita eri määrittelyksiä. Vesihuoltolaitoksen tapauksessa missiota voidaan ajatella myös perustehtävänä, jonka vesihuoltolaki on määritellyt.

Arvot ja missio ovat strategiassa ne pysyvät asiat, kun taas visio on tietyn aikavälin tavoiteltava asia. Kysymyksinä strategian taustat voidaan jakaa seuraavasti:

- Missio: Miksi me olemme olemassa?
- Arvot: Mikä meille on tärkeää?
- Visio: Mitä me haluamme olla?
- Strategia: Miten toteutamme visiomme?

### 3.1.1. Perustehtävä, visio ja arvot

Edellisessä kappaleessa todettiin, että vesihuoltolaitoksen tapauksessa missiosta voidaan käyttää termiä perustehtävä. Vesihuoltolaitoksen perustehtävä on hyvin selkeä. Strategian kannalta se pysyy ajanjaksosta tai visiosta huolimatta aina samana. Kappaleessa kaksi on käyty vesihuoltolaitoksen perustehtävä tarkasti läpi. Vesihuoltolaitoksen tarkoituksena on tuottaa talousveden laatuvaatimukset täyttävää vettä sekä ohjata jäte- ja hulevedet pois kiinteistöstä ja käsitellä ne asianmukaisesti.

Arvoista todettiin, että niiden tulee olla organisaation peruspilareita, jotka pysyvät mission tavoin muuttumattomina arvoina. Vesihuolto on peruspalvelua, johon sisältyy myös elintarvikkeille olennaisia laatuvaatimuksia. Vesihuoltolaitoksen tapauksessa tulee miettiä, mikä laitoksen toiminnassa on tärkeää?

Visio on näkemys siitä millaiseksi organisaation haluaa tulla. Visio tulee asettaa tietyksi jaksoksi ja sen tulee olla tämän jälkeen jollakin tavalla mitattavissa (Lindroos ja Lohivesi, 2004, s. 26).

Vision tulisi olla jollakin tapaa erilainen kuin organisaation nykytila on. Sen tulisi olla henkilöstölle innostava, toimiva asiakkaille sekä mitattavissa uskottavasti. Hyvän vision tulisi olla yhdistävä tekijä koko henkilökunnalle.

Lindroos ja Lohivesi (2004, s. 28) esittävät teoksessaan ns. ”RYTMI” säännön, joka on lyhennelmä sanoista

- Realistinen
- Ymmärrettävä
- Toiminnallinen
- Mitattavissa
- Innostava

### 3.1.2. Strategiasuunnittelu

Strategia voidaan ajatella olevan linjaus siitä miten organisaatio aikoo saavuttaa päämääränsä ja tavoitteensa. Samalla se toimii ohjeena siitä miten tulee toimia. Yrityksen toiminta, tavoitteet, budjetit ja raportointi tulisi nojata laadittavaan strategiaan, Niemelä, Pirker, Westerlund, (2008, 48)

”Mitä ja Miksi?” kysymyksiin tulisi saada vastaus strategiasuunnitteluprosessin tuloksena. Strategia koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Visio, missio ja arvot ovat strategian tärkeimpiä sisäisiä tekijöitä. Vesihuoltolaitoksen tapauksessa voidaan ulkoisina tekijöinä ajatella asiakkaiden ja laitoksen välinen toiminta sekä omistajan ja laitoksen välinen asema.

### 3.1.3. Strategiaprosessi

Lindroos ja Lohiveden (2004) mukaan strategiaprosessi voidaan jakaa viiteen osaan:

1. strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
2. strategian määrittelyvaihe
3. strategisten projektien suunnitteluvaihe
4. strategian toteutusvaihe
5. strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

Opinnäytetyö keskittyy näistä vaiheista kahteen ensimmäiseen. Tietojen keruuta ja analysointia tehdään asiakkuudenhallinnan teorian sekä haastatteluiden pohjalta. Määrittelyvaihe käydään koko vesihuoltolaitoksen henkilöstön kanssa yhdessä läpi.

Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään selvittämään millainen Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen liiketoimintaympäristö on ja miten sen halutaan kehittyvän.

Liiketoimintaympäristön selvityksen jälkeen pohditaan laitoksen visiota, jonka tulee olla, kuten kappaleessa 3.1.1 on sanottu koko henkilöstöä innostava ja jotenkin mitattavissa oleva aikaan sidottu tavoite.

### 3.2. Tuusulan kunnan visio ja strategia

Tuusulan kunnan valtuusto hyväksyi kunnan vision ja strategian 14.11.2011. Tuusulan kunnan visio on talousarvio 2012 mukaan seuraavanlainen.

#### *”TUUSULAN VISIO 2020*

*”Tuusula on hallitusti kasvava, viihtyisä, perheitä tukeva ja turvallinen kunta Helsingin seudulla. Tuusulan kuntamaisema vesistöineen perustuu kehittyvien keskusten ja vireän maaseudun vuorovaikutukseen.*

*Tuusulan ylivoimatekijöitä ovat kulttuuri, erinomainen sijainti ja toimiva liikenneverkko, pientalovaltaisuus, laadukas ympäristö, hyvät palvelut, seudullinen yhteistyö, elinkeinoelämän toimintaedellytykset ja vahva talous.”*

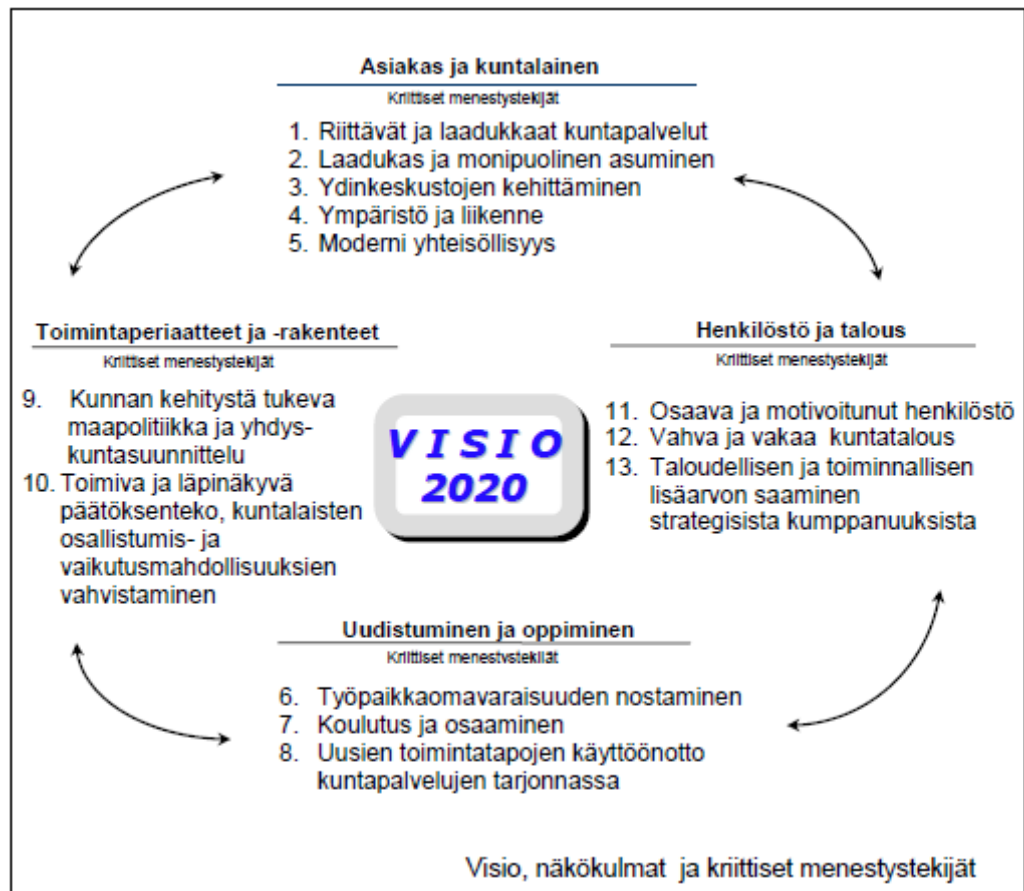
*Kuntarakennemuutoksessa Tuusulaa kehitetään itsenäisenä vahvana peruskuntana kolmessa keskuksessa hakien taloudellista ja toiminnallista lisäarvoa seutuyhteistyöstä ja metropoliratkaisusta.”*

Tuusulan visiosta vesihuoltolaitokselle merkityksellisiä asioita ovat esimerkiksi:

- hallitusti kasvava kunta (samalla verkostoon liittyvät kasvavat)
- kuntamaisema vesistöineen (vesistöjen valuma-alueiden viemärointi)

- vireä maaseutu (Haja-asutusalueen vesihuolto)
- hyvät palvelut (vesihuoltolaitoksen palvelutaso)
- seudullinen yhteistyö (naapurilaitosten yhteistyö)
- elinkeinoelämän toimintaedellytykset (riittävä vesihuollon taso)
- vahva talous (myös vesihuoltolaitoksen talous tulee olla kunnossa)

Tuusulan kunnan strategia on laadittu seuraavan kuvan mukaisesti, jotta edellä mainittu visio 2020 voitaisiin toteuttaa.



Kuva 1. Tuusulan kunnan visio, näkökulma ja kriittiset menestystekijät, 2012.

Tuusulan kuntastrategiassa todetaan, että strategiaan on määritelty 13 kriittistä menestystekijää, neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat:

1. Henkilöstö ja talous
2. Asiakas ja kuntalainen
3. Toimintaperiaatteet ja – rakenteet
4. Uudistuminen ja oppiminen

Kriittiset menestystekijät on jaoteltu neljän eri näkökulman alle kuvan mukaisesti. Kriittisiä menestystekijöitä, joita voidaan soveltaa vesihuoltolaitoksen toimintaan

Vesihuoltolaitoksen strategia tulisi liittyä kunnan strategiaan ja tätä pohditaan tehtävissä haastatteluissa. Mietittävänä on myös onko kaikki

näistä kriittisistä menestystekijöistä oleellisia vesihuoltolaitoksen toiminnan kannalta.

### 3.3. Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan teoriaa käytetään tässä työssä apuna selkeyttämään tulevaa strategiaa varten laitoksen liiketoimintatapoja sekä operatiivisten yksiköiden toimintaa ja resurssien jakoa. Näiden avulla voidaan selkeyttää sitä, mistä lähtökohdista strategiaa lähdetään kokoamaan.

Asiakkuudenhallinta termi tulee englanninkielisestä termistä Customer Relationship Management (CRM). Tässä työssä käytetään joko termiä CRM tai asiakkuudenhallinta. Kyseiselle termille on useita eri suomennoksia, joita voivat olla esimerkiksi asiakkuuksienhallinta, asiakaslähtöinen ajattelu, asiakaslähtöinen markkinointi tai pelkästään asiakaspalvelu (Niiranen Anni 2008).

CRM voidaan ajatella yrityksen liiketoimintastrategiana, missä myynti, markkinointi ja palvelu ovat osa strategiaa, jossa pyritään oppimaan asiakkaiden tarpeet ja mahdollisuudet paremmin. Työssä käsitellään asiakkuudenhallintaa strategiana, operatiivisena, analyttisenä ja kollaboratiivisena (Hanna Heikkinen 2009).

Alla olevassa Tommi Oksasen (2010, 24) tekemässä kuvassa on CRM lajiteltu asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. Eri tutkijat ajattelevat strategista ja analyttistä asiakkuudenhallintaa joko yhtenä asiana tai ne käsitellään erillisinä. Tässä työssä ne käsitellään omina käyttötarkoituksina.



Kuva 2. CRM:n lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella. Tommi Oksanen, 2010 s. 24.



Vesihuoltolaitoksen toiminta on B2C toimintaa, missä laitos toimittaa palveluita asiakkailleen. Taulukosta voidaan poimia teemoja työtä varten, sekä työssä tehtäviä teemahaastatteluita varten.

Työn tavoitteena oleva Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategian liikkeelle laittaminen tarkoittaa, että työssä keskitytään varsinkin strategiseen asiakkuudenhallintaan, sekä analyyttiseen, joka voidaan liittää myös osaksi laitoksen strategiaa.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella on myös erilaisia kumppaneita, varsinkin naapuri vesihuoltolaitokset sekä laitoksen osittain omistamat liikelaitoskuntayhtymät TSV ja KUVES.

Laitosten ja kuntayhtymien yhteistyö onkin hyvin tärkeää, jotta laitosten toiminta ja asiakkaiden palvelu voidaan taata, mutta tässä työssä näiden välistä kumppanuutta ei tarkastella syvällisemmin.

### 3.4. Strateginen asiakkuudenhallinta

Asiakkuuden hallintaa voidaan ajatella yrityksen strategian laadinnan työkaluna. Strategiaa varten määritellään yrityksen liiketoiminta-alueet ja liiketoiminta-asemaa kuvaavat tavoitteet sekä allokoidaan operatiivisten yksiköiden vastuut ja resurssit tarvittavan tarjonnan tuottamiseen ja asiakassuhteiden aikaansaantiin (Fransis Buttle, 2009).

Näillä toimenpiteillä voidaan selvittää strategian tärkeimpiä tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä. Laitoksen strategian laatimisessa tärkeää on ymmärtää mikä on vesihuoltolaitoksen ydinliiketoimintaa ja mistä ne koostuvat sekä selvittää miten laitoksen tulot syntyvät.



Kuva 3. Strateginen asiakashallinta kaavio, Heikki Eerola

Tuusulan kunnalla on oma strategia, jota pyritään myös noudattamaan vesihuoltolaitoksen omassa toiminnassa. Kunnan strategia on tarkoitettu koko kunnallisorganisaatiolle. Tekninen toimi, jonka alaisena erillisenä taseyksikkönä vesihuoltolaitos myös toimii, ei ole tehnyt omaa strategiaa, jonka pohjalta vesihuoltolaitos voisi omaa strategiaansa tehdä.

Kuvassa 3 on Heikki Eerolan tekemä strategisen asiakashallinnan kaavio missä tavoitellaan mahdollisimman hyvää liiketoiminta-asemaa ja sen ylläpitämistä. Kaavio on tarkoitettu kaupalliselle yritykselle, mutta kaaviossa olevat tavoitteet ja strategia sopivat hyvin myös vesihuoltolaitokselle, jolla on omalla toiminta-alueellaan monopoliasema. Liiketoiminnan hyvä ylläpitäminen takaa vesihuoltolaitoksen asiakkaille kohtuuhintaista vesihuoltopalvelua.

Vesihuoltolaitoksen asiakkaat maksavat laitoksen ylläpidon ja uudet investoinnit, jolloin laitoksen tehokas toiminta ja asiakkaille mahdollisimman halpa hinta ovat laitoksen tavoitteita. Liiketoiminta-asema laitoksella on taattu, mutta sen toiminta mahdollisimman tehokkaasti vaatii jokaisen kaaviossa olevan kohdan kehittämistä.

#### 3.4.1. Vesihuoltolaitoksen liiketoiminta-alueet

Kuten kuvassa 3 todetaan, jotta tavoiteltu kannattava liiketoiminta on mahdollista, tulee yrityksellä olla selvillä, mitä ovat yrityksen liiketoiminta-alueet.

Vesihuoltolaitoksen liiketoiminta-alueet voidaan jakaa kappaleessa kaksi jaettuihin uusiin asiakkaisiin ja sopimussuhteessa oleviin asiakkaisiin sekä laitoksen tekemään sivutoimintaan, joka myös kohdistuu asiakkaiden tarpeisiin. Uusia asiakkaita vesihuoltolaitos saa investoimalla uutta vesihuoltoverkostoa, mutta suurin osa laitoksen tuloista saadaan olemassa olevilta asiakkailta. Sivutoiminnasta vesihuoltolaitos veloittaa kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaisesti.

Huomioitavaa on että vesihuoltolaitosten toiminnassa käytetään niin sanottua kustannusvastaavuuden periaatetta, jolla on tarkoitettu turvata vesihuoltolaitoksen taloudelliset toimintaedellytykset. Periaatteeseen liittyy myös se että maksuihin saa sisältyä enintään kohtuullinen tuotto pääomalle (Vesihuoltolakiopas, 2002, s. 39). Tämä tarkoittaa myös sitä, että vesihuoltolaitoksen ei tulisi käyttää kunnan verovarvoja vaan toiminta tulisi kattaa omilla maksuilla ja taksoilla.

Luonnollinen tapa uuden verkoston rakentaminen on uusien asemakaava-alueiden rakentamisen yhteydessä. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos rakentaa myös paljon verkostoa haja-asutusalueillaan. Yleensä verkoston rakentamisen yhteydessä alueesta tehdään myös vesihuoltolaitoksen toiminta-alueita, jolloin vesihuoltolain mukaan kiinteistöllä on myös velvollisuus liittyä verkostoon. Tuusulan kunnan vesihuollon kehittämissuunnitelmassa on haja-asutusalueiden rakentamiskohteet jaettu

vuosittain aina vuoteen 2018 asti. Nämä alueet tulevat aina rakentamisen yhteydessä vesihuoltolaitoksen toiminta-alueeksi.

Se millä vesihuoltolaitos kustantaa uusien verkostojen rakentamiseen vaihtelee kunnittain huomattavasti. Yleisin tapa verkoston rakentamisen on veloittaa kiinteistöiltä liittymismaksu, jonka tarkoituksena on kattaa vesihuoltoverkoston rakentaminen. Osa rakentamisesta rahoitetaan myös vesi- ja jätevesimaksuilla sekä perusmaksuista saaduilla tuloilla. Vesihuoltolaissa maksujen tarkoituksena on aiheuttamisperiaate eli kustannukset täytyy kattaa perittävillä maksuilla.

Liittymismaksuista saatavat summat Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella on pienet verrattuna vesi- ja jätevesimaksuihin. Tällä hetkellä Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen veloittamat liittymismaksut eivät riitä uuden verkoston rakentamisen kustannuksiin, vaan loput rahoitetaan lainalla, jota hoidetaan vesi- ja jätevesimaksuista saatavilla tuloilla (Tuusulan kunnan talousarvio 2012)

Liittymismaksujen hinnoittelu on erittäin vaikeaa, johtuen rakentamisen kustannusten vaihtelusta. Mikäli laitoksen tavoitteena on kattaa kaikki verkoston uudisrakentaminen liittymismaksuilla, tulisi maksujen Tuusulassa nousta huomattavasti.

Sopimussuhteessa olevien asiakkaiden liiketoiminta-alue on vesihuoltolaitosten eniten resursseja vaativaa toimintaa. Laitoksilla on suuri määrä pääomaa sidottuna verkostoon, joka vanhenee koko ajan. Verkosto on laitoksen ja asiakkaan välillä oleva linkki, jonka avulla laitos tuottaa palvelua.

Sopimussuhteessa olevien asiakkaiden ja verkoston ylläpito kustannetaan vesimaksuilla ja perusmaksuilla, joita peritään jokaiselta verkostoon liittyneeltä asiakkailta.

### 3.4.2. Vesihuoltolaitoksen liiketoimintatavoitteet

Vesihuoltolaitoksen liiketoiminta-asematavoitteet voidaan ajatella sekä teknisesti että rahallisesti. Laitoksen on toimitettava asiakkailleen talousveden laatuvaatimukset täyttävää vettä sekä ohjata jätevedet asianmukaisesti pois kiinteistöstä. Laitoksen on toisaalta katettava näistä syntyvät kustannukset asiakkailta perittävillä maksuilla.

Olemassa olevan verkoston kunnossapito ja saneeraus vaatii jatkuvia investointeja sekä normaalia kunnossapitoa. Näiden turvaamiseksi tulee maksujen olla sellaiset, että vesihuoltolaitos voi taata myös tulevaisuudessa laadukkaan palvelun asiakkailleen.

Koska vesihuoltolaitoksella on omalla toiminta-alueellaan monopoliasema, ei laitoksen tarvitse kilpailla asiakkaista. Kuitenkin hyvät suhteet asiakkaisiin auttavat. Laitoksen hyvällä imagolla voidaan parantaa mahdollisissa ongelmatilanteissa kommunikointia asiakkaiden ja laitoksen

välillä. Tarkemmin tähän puututaan kollaboratiivisen asiakkuudenhallinnan osiossa.

Vesihuoltolaitoksen on myös tarkkaan mietittävä kuinka laajalle sen kannattaa laajentaa toiminta-alueitaan. Jokainen putkimetri lisää tulevia kustannuksia laitoksen osalta, jotka näkyvät myös asiakkaiden tulevilla maksuissa.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen toiminta-alue on hyvin laaja ja se tulee myös laajentumaan tulevaisuudessa. Laajentuminen on osa kunnan politiikkaa tukea myös haja-asutusalueen asumista. Velvoitteita tulee myös vesihuoltolain, ympäristösuojelulain sekä terveydensuojelulain puolelta. Esimerkiksi tärkeille pohjavesialueille tulee rakentaa kunnallinen viemärointi, mikäli tällä alueella on taajamamaista asutusta. Tuusulan kunnan vesihuollon kehittämissuunnitelma (2010).

Tuusulassa on paljon pohjavesialueita, joiden päälle on rakennettu tällaisia asutokeskittymiä. Myös järvien valuma-alueet ovat Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen kehittämissuunnitelman mukaan tarkoitus saattaa viemäroinnin piiriin.

### 3.4.3. Vesihuoltolaitoksen operatiiviset toimintayksiköt ja niiden resurssit

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos voidaan jakaa seuraaviin operatiivisiin toimintayksikköihin:

- Verkoston kunnossapito ja huolto
  - Vesi
  - Viemäri
  - Varasto
- Vesihuoltolaitoksen hallinto
  - Asiakaspalvelu
  - Laskutus
  - Suunnittelu ja kehittäminen

Vesihuoltolaitoksella on töissä tällä hetkellä 16 henkilöä, joista verkoston kunnossapidossa ja huollossa on 10 ja loput ovat vesihuoltolaitoksen hallinnossa, kuten liitteessä yksi olevassa vesihuoltolaitoksen henkilöstökaaviossa todetaan.

Tuusulan kasvavan väkiluvun ja laajentuvan verkoston takia resurssien hallinta tulee tärkeään rooliin. Laitoksen on mietittävä mikä on vesihuoltolaitoksen ydinliiketoimintaa ja mitkä palvelut voidaan esimerkiksi ulkoistaa tai siirtää kunnan muiden yksiköiden hoidettavaksi. Näin vesihuoltolaitos voi turvata tulevaisuudessa, että se voi toimittaa lain vaatimaa palvelua myös tulevaisuudessa.

Tuusulassa kunnallistekniikan rakentamisen osasto joko rakentaa itse tai rakennuttaa uusien asemakaava-alueiden mukana myös vesihuoltoverkoston. Kunnallistekniikan suunnittelu hoitaa tällöin myös

suunnittelun. Vesihuoltolaitos osallistuu yleensä yleissuunnittelutasolla verkoston suunnitteluun.

### 3.5. Operatiivinen asiakkuudenhallinta vesihuoltolaitoksella

Operatiivista asiakkuudenhallintaa voidaan pitää strategian toteuttamisen työkaluna. Operatiivista asiakkuudenhallintaa voidaan ajatella asiakkaan ja laitoksen välisenä työkaluna, missä pyritään etsimään keinoja työskentelyn parantamiseksi.

Nämä työkalut voivat olla esimerkiksi tietojärjestelmiä, jotka parantavat laitoksen toimintaa, tai olemassa olevien käytäntöjen uudelleenmietteistä ja niiden kehittämistä.

#### 3.5.1. Operatiivisen asiakkuudenhallinnan taustaa

Operatiivisen asiakkuudenhallinnan tarkoitus on automatisoida ja parantaa asiakaspalvelua ja asiakasrajapinnan palveluita ja työskentelyä. Tätä varten on useita eri ohjelmia, joita voidaan käyttää hyväksi operatiivisen asiakkuudenhallinnan parantamiseksi. Vesihuoltolaitoksilla ei ole virallisia asiakkuudenhallintaan suunniteltuja ohjelmistoja. Käytössä on lähinnä asiakkaiden laskutukseen tarkoitettuja ohjelmistoja, joita käytetään käyttölaskutuksen ja muiden laskujen tekoon. Näistä ohjelmista saadaan myös asiakkaiden kulutustietoja. (Fransis Buttle 2009).

Operatiivisen asiakashallinnan tehtävänä on varmistaa asiakkaiden tarpeita vastaava tarjonta sekä synnyttää asiakassuhteita ja hoitaa niiden ylläpidon sekä hyödyntää asiakastietoutta. Hyvällä asiakkuuden hallinnalla voidaan tehostaa asiakkaiden palvelua kehittämällä palveluiden saatavuutta sekä asiakaskanavien ja palvelutilanteiden toimivuutta (Eerola Heikki).

Operatiivinen asiakkuuden hallinta voidaan jakaa kolmeen alaluokkaan; markkinointi, myynti ja palvelu. Operatiiviset prosessit voidaan vesihuoltolaitoksen osalta jakaa, kuten kappaleen 2.1 kuvassa 1 ne ovat mainittuna asiakaslokeron alla. Nämä kaksi yhdistämällä voidaan jakaa vesihuoltolaitoksen prosessit operatiivisen asiakkuudenhallinnan mukaan seuraavasti:

- Markkinointi
- Myynti
- Palvelu

#### 3.5.2. Markkinointi

Vesihuoltolaitoksilla, joilla on omalla toiminta-alueellaan monopoliasema, on markkinointi ja myynti hyvin erilaista perinteisiin kaupallisiin yrityksiin verrattuna. Markkinoinnilla voidaan vesihuoltolaitoksilla tavoitella esimerkiksi positiivista imagoa. Sillä voidaan myös lisätä asiakkaiden tietoisuutta heille myytävästä tuotteesta ja palvelusta.

Asiakkaiden tietoisuuden lisäämisellä voidaan helpottaa asiakaspalvelutyöskentelyä sekä välttää väärinymmärryksiä esimerkiksi vastuurajoista.

Tuusulan kunta on julkaissut Pisara nimistä asiakaslehteä, joissa kerrotaan ajankohtaisia vesihuoltolaitosta koskevia asioita. Edellisessä numerossa esimerkiksi ohjeistettiin kuinka voidaan välttää vesimittarin jäätyminen.

### 3.5.3. Myynti

Vesihuoltolaitoksen tehtävänä on vesihuoltolain mukaan toimittaa talousveden laatuvaatimukset täyttävää talousvettä sekä toimittaa jätevesi asiallisesti pois kiinteistöstä.

Vesihuoltolaitos myy vettä tiettyyn hintaan sekä toimittaa jäteveden pois kiinteistöstä kulloinkin voimassa olevan taksan mukaisesti.

Uusilta vesihuoltolaitokseen liittyjiltä veloitetaan liittymismaksut sekä muut vesihuoltolaitoksen hinnastossa olevat maksut. Verkostoon liittyminen vaatii liittymismaksun maksamista. Liittymismaksu määräytyy kiinteistön käyttötarkoituksen, laajuuden ja palveluiden käytön perusteella. Liittymismaksujen tarkoituksena on kattaa ne investoinnit, mitä alueen verkoston rakentamiseen on mennyt. Liittyminen verkostoon on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

Tuusulassa liittymismaksut ovat vaihto- ja palautuskelpoisia maksuja. Näistä maksuista ei myöskään veloiteta arvonlisäveroa. Laitoksella on oikeus veloittaa kiinteistöltä lisäliittymismaksua, mikäli asiakkaan liittymismaksun perusteet muuttuvat liittymismaksun määräämisen jälkeen. Yleisin syy lisäliittymismaksuille on kiinteistön laajennuksen yhteydessä, kun kerrosneliöt kasvavat alkuperäisestä.

Vesihuoltolaitoksen tehtävänä on siis huolehtia verkoston kunnosta ja siitä, että veden laatu täyttää sille asetetut vaatimukset sekä toimittaa jätevesi asianmukaisesti pois kiinteistöstä. Tämän päätehtävän lisäksi vesihuoltolaitos tekee sivutoimista liiketoimintaa.

Sivutoimisia liiketoimintoja ovat esimerkiksi tonttijohtojen liitostyöt vesihuoltolaitoksen runkojohtoihin sekä tonttijohtojen korjaustyöt. Näistä palveluista vesihuoltolaitokset voivat veloittaa erikseen kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaisesti.

### 3.5.4. Palvelu

Vesihuoltolaitoksen päivittäiseen toimintaan kuuluu kaikenlainen asiakaspalvelu. Palvelu voi olla esimerkiksi neuvontaa, huolto- ja korjaustöitä tai liitostöitä.

Yleisimpiä neuvontaan kuuluvia töitä on lueteltu aikaisemmin kappaleessa 2.3.3. Asiakkaiden neuvonta tapahtuu puhelimen, sähköpostin, asiakstapaamisen sekä Internetin ja yleisten ohjeiden avulla.

Suurin osa neuvonnasta tapahtuu puhelimen, sähköpostin ja asiakstapaamisen välityksellä. Suorat asiakaskontaktit ovat myös vesihuoltolaitoksen henkilöstöresursseja kuluttavia toimenpiteitä.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella ei ole asiakkaiden neuvontaan tehtyä ohjelmaa vaan palvelu on hajaantunut useaan osaan ja usealle työntekijälle.

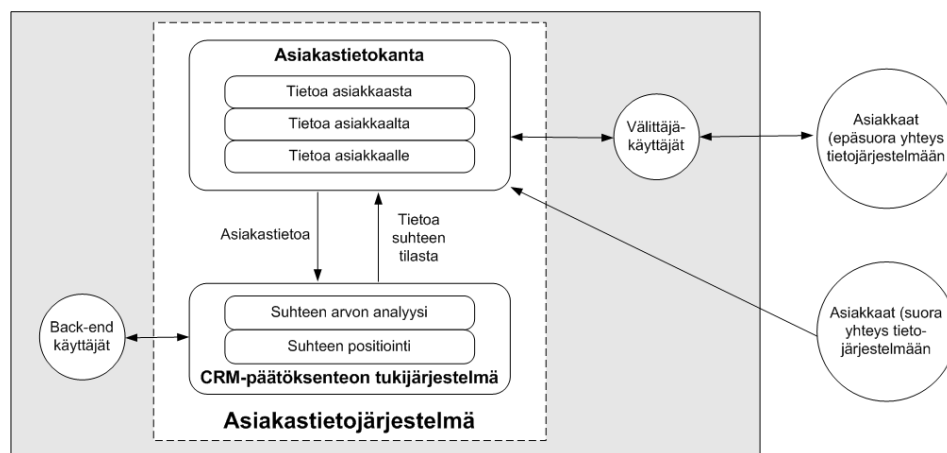
Korjaus- ja huoltotyöt ovat välttämättömiä toimenpiteitä, joita ei voida automatisoida tai keskittää mihinkään järjestelmään. Samalla tapaa kiinteistöjen liitostyöt vesihuoltolaitokseen ovat välttämättömiä toimenpiteitä, jotka vievät huomattavan osan vesihuoltolaitoksen asentajien työajasta.

Töiden tilaus vesihuoltolaitokselta tapahtuu puhelimella. Puhelinsoitot tulevat putkimestarille ja verkostomestarille, jotka varaavat kalenterista ajan tilatulle työlle. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos on varannut puhelinajaksi jokaisen arki- aamun 8.15 – 9.15, jolloin asiakkaat voivat tilata töitä.

### 3.5.5. Tietojärjestelmät

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella on käytössään Vesikanta Plus tietojärjestelmä, jolla laskutetaan ja ylläpidetään asiakastietoja. Samalla ohjelmalla tehdään myös vesihuoltolaitoksen sopimukset. Alla olevassa kuvassa on esitetty perinteinen asiakastietojärjestelmän toiminta. Vesikannassa on kaikki mahdollinen tieto asiakkaasta.

Vesikanta vaatii kuitenkin kuvassa esitetyn välittäjäkäyttäjän kaikissa toiminnoissaan. Tässä on yksi suurimpia kehittämiskohteita laitoksen toiminnan tehostamiseksi ja asiakastietojen päivittämisen helpottamiseksi.



Kuva 4. Kalle Airo, <http://asiakkuudenhallinta.blogspot.com/>

Asiakkaat voivat ilmoittaa vesimittarin lukemansa vesihuoltolaitoksen nettisivuilla olevaan kulutus-weebiin, mutta nämä kulutuslukemat joudutaan kuitenkin vielä ajamaan laitoksen toimesta vesikantaan.

Vesihuoltolaitoksen sisäiseen viestintään ja töiden organisointiin ei ole vielä kehitetty minkäänlaista tietojärjestelmää, joka voisi helpottaa työntekijöiden välistä kommunikointia. Esimerkiksi asiakkailta tulevat kontaktit otetaan ylös joko paperilla tai niitä ei kirjata ollenkaan ylös.

### 3.6. Analyttinen asiakkuudenhallinta, eli asiakastiedon hyödyntäminen vesihuoltolaitoksella

Analyttinen asiakkuudenhallinta lähtee asiakkaan paremmasta ymmärtämisestä ja siitä kuinka tätä tietoa voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa.

Analyttisessä asiakkuuden hallinnassa asiakastiedoista pyritään saamaan tukea päätöksentekoon ("back office"). Analyttinen ja operatiivinen asiakkuudenhallinta ovat yhteydessä siten, että operatiivinen asiakkuudenhallinta kerää asiakastiedon ("front office") ja analyttinen käyttää sitä hyväkseen. Analyttinen asiakkuudenhallinta yhdistetään usein myös strategiseen asiakkuudenhallintaan, jota käsiteltiin kappaleessa 3.4

Kuten kappaleen 3.3 kuvassa 2 analyttisen asiakkuudenhallinnan kohdassa kerrotaan, on käyttötarkoitus tiedon louhinnassa ja liiketoimintojen mahdollisuuksien tunnistamisessa. Analyttinen asiakkuudenhallinta on yleisesti käytössä B2C toiminnassa, jolloin asiakkailta saadaan paljon dataa, jota voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa.

Vesihuoltolaitoksilla on suuri määrä asiakkaita, riippuen kunnan tai kaupungin koosta ja toiminta-alueen kattavuudesta. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella asiakkaita on yhteensä noin 8000. Vesihuoltolaitoksen tapauksessa asiakkaana tarkoitetaan kiinteistöä, joka on liittynyt vesihuoltoverkostoon ja jolla on sopimus laitoksen kanssa.

#### 3.6.1. Vesihuoltolaitoksen keräämät asiakastiedot

Analyttiselle asiakkuudenhallinnalle on yleensä käytössä jonkinlainen työkalu. Vesihuoltolaitoksilla tällaisia työkaluja voivat olla esimerkiksi asiakastietojärjestelmä, johtokarttaohjelmisto ja paikkatieto-ohjelmisto.

Vesihuoltolaitos pitää yllä asiakastietojärjestelmää, jonne kerätään liittyneeltä kiinteistöltä vedenkulutustietoja, joiden mukaan asiakasta myös laskutetaan. Tietoihin laitetaan myös asiakkaan yhteystiedot, kiinteistön tiedot sekä muut mahdolliset laitoksen ja asiakkaan väliseen toimintaan vaikuttavat asiat.



Ongelma veden kulutustietojen keruussa tällä hetkellä on, että asiakkaat ilmoittavat kulutuslukemansa vesimittarista keskimäärin kerran vuodessa. Laitos velvoittaa asiakkaan lukemaan mittarin vähintään kolmen vuoden sisällä tai laitoksella on oikeus käydä lukemassa mittari erillistä korvausta vastaan.

Tämän takia vedenkulutustiedot eivät ole reaaliaikaisia vesihuoltolaitoksella. Myös laskutustapahtuma perustuu arviolaskutukseen. Nykyään tarjolla on useita ratkaisuja myös reaaliaikaiseen veden mittaamiseen.

### 3.6.2. Vesihuoltolaitoksen asiakastietojen analysoiminen ja hyödyntäminen

Veden kulutustietojen seurannasta ja analysoinnista voidaan päätellä monia asioita. Seuraamalla kulutusta esimerkiksi alueittain ja vertaamalla alueelle syötettävän veden määrä sekä poisohjautuvan jäteveden määrää voidaan päätellä vuotovesien suuruuksia kyseisellä verkostoalueella.

Kunta pitää yllä useita eri tilastoja, joista on hyötyä vesihuoltolaitokselle. Esimerkiksi asukasluvun kasvun ennusteiden avulla vesihuoltolaitos voi ennakoida asiakkaiden määrän kasvua ja kasvun suuntaa. Näiden tietojen avulla voidaan suunnitella tulevat verkoston mitoitus tiedot jo tulevaisuutta varten.

### 3.7. Kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta, vesihuoltolaitoksen viestintä

Osana vesihuoltolaitoksen jokapäiväistä työskentelyä on kommunikointi ja viestintä asiakkaiden kanssa. Nykyään kommunikointi voi tapahtua useamman eri reitin kautta. Tärkeimpiä viestintäkeinoja ovat Internet, sähköposti, puhelin ja asiakaskäynnit. Tärkeään osaan vesihuoltolaitoksilla viestintä tulee varsinkin laitoksen erityistilanteissa.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos on tehnyt itselleen erityistilanteiden varautumissuunnitelman, joka on tarkoitettu varsinkin yleisimpien verkoston ongelmatilanteiden hoitoon ja niiden aikaiseen toimintaan. Varautumissuunnitelman liitteiksi on tehty eri tilanteiden toimintaohjeet, joissa on kerrottu vaihe vaiheelta miten kulloinkin toimitaan ja kenelle siinä tilanteessa tulee viestittää.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä haetaan lisätietoa työhön haastattelemalla Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstöä ja Järvenpään veden toimitusjohtajaa.

Vesihuoltolaitoksen haastatteluissa pohditaan neljän näkökulman alle tulevia kriittisiä menestystekijöitä sekä mietitään laitoksen tulevaa visiota, arvoja sekä toiminnan perustehtävää.

Koko laitokselle tehdään organisaation valmiusanalyysi, jolla valitaan tulevan strategian painopisteet eri osa-alueilta. Nämä pyritään yhdistämään strategia tavoitteisiin mahdollisimman hyvin. Vuoden 2011 keväällä tehtiin laitokselle myös oppivan organisaatio kysely, jota voidaan myös käyttää hyväksi laitoksen strategian ja kehittämistarpeiden kohdistamisessa.

### 4.1. Teemahaastattelut

Opinnäytetyötä varten tehdään teemahaastatteluita, joiden tarkoituksena on kerätä vesihuoltolaitosten ajatuksia asiakkuudenhallinnasta ja sen hyödyntämisestä laitosten strategian laatimisessa.

Opinnäytetyön kohteen Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstöstä haastatellaan vesihuoltopäällikkö, toimistohenkilökuntaa sekä työnjohtajat.

Haastattelut ovat puolijäsenneltyjä kvalitatiivisia haastatteluita, missä kysymykset ovat melko tarkkaan määriteltyjä, mutta vastaaja voi omin sanoin selvittää oman vastauksensa, (Dr. Henrik Räsänen, 2011, 25 – 26). Tällä haastattelutekniikalla saadaan haastatteluista kohdistettuja, mutta silti vapaamuotoisia missä vastaajalla on vapaus sanoa omat ajatuksensa kulloinkin kyseessä olevasta aiheesta. Haastatteluita on tässä tutkimuksessa melko paljon ja tällä haastattelutekniikalla haastatteluiden aikataulu pysyy paremmin hallinnassa.

#### 4.1.1. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelut

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelut ovat oleellisia työn tulosten saamiseksi. Strategian kriittiset menestystekijät pyritään saamaan haastattelun avulla selville ja se miten strategian tavoitteisiin pyritään pääsemään.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen työnjohtajien ja vesihuoltopäällikön kanssa pidetään ryhmähaastattelu, jossa keskitytään laitoksen sisäiseen toimintaan ja tehokkuuteen asiakasrajapinnassa työskentelyyn operatiivisen asiakkuudenhallinnan teorian pohjalta. Näiden avulla

pyritään pohtimaan tulevan strategian kriittisiä menestystekijöitä, sekä tavoitteita ja visiota.

Laitoksen haastatteluita tullaan pitämään useampi aina työn edetessä. Haastattelut ovat teemoina aina kulloisenkin työvaiheen mukaisia. Osa haastatteluista pidetään ryhmähaastatteluina.

#### 4.1.2. Järvenpään veden haastattelu

Järvenpään vedestä haastatellaan vesihuoltolaitoksen toimitusjohtajaa Ari Kaunistoa. Järvenpään vesi on siitä ainutlaatuinen vesihuoltolaitos, että heillä on oma vesihuoltolaitoksen strategia. Haastattelussa pyritään keskittymään heidän strategiansa näkökulmiin ja lähtökohtiin.

Haastattelussa kysellään tarkemmin asiakkuudenhallinnan näkökulmasta strategian toteuttamista. Liiketoiminnan eri osa-alueiden jakaminen ja ydinliiketoimintojen selkeyttäminen ovat myös tärkeitä asioita. Haastattelussa keskustellaan myös siitä kuinka laitoksen strategia luotiin ja mistä lähtökohdista.

Järvenpään veden toiminta poikkeaa Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen toiminnasta hieman. Järvenpään vesilaitos on liikelaitos kun taas Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos on eriytetty taseyksikkö. Yksi suurimpia eroja näiden takia on, että liikelaitoksella on oma johtokuntansa ja taseyksikkö on teknisen lautakunnan alaisuudessa toimiva yksikkö.

#### 4.2. Organisaation valmiusanalyysi

Vesihuoltolaitoksen henkilöstölle teetetään organisaation valmiusanalyysi, jossa kartoitetaan organisaation edellytykset toimia erilaisissa tilanteissa. Strategian toteutuksen kannalta on tärkeää tiedostaa mitkä asiat toimivat tällä hetkellä hyvin ja mitä asioita tulisi kehittää tulevassa laitoksen strategiassa.

Analyysi tehdään siten, että valmiudet on jaettu 11 eri osa-alueeseen. Jokaisessa osa-alueessa analysoidaan organisaation suorituskyky tällä hetkellä. Analyysissä osa-alueet jaetaan myös tärkeysjärjestykseen, jotta suunniteltu strategia toteutuisi.

Analyysin tuloksena tulisi olla 2-3 osa-aluetta, jotka tarvitsevat merkittävää lisäpanostusta, lisäksi tavoitteena on saada selville, mitkä osa-alueet ovat vähemmän tärkeitä tai ne ovat jo hyvällä tasolla. Tämän analyysin avulla saadaan tulevan strategian kehittämispainopisteet.

Alla olevasta taulukosta nähdään tarkemmin jokaisen yhdentoista kohdan kysymykset sekä miten eri osa-alueet on jaoteltu. Kysely tullaan tekemään siten, että jokainen laitoksen yksikkö vastaa kyselyyn omasta näkökulmastaan, jonka jälkeen vastauksia vertaillaan keskenään ja näistä valitaan kaksi tai kolme tärkeintä osa-aluetta, joihin tulevassa strategiassa tullaan keskittymään.

Taulukko 1. Valmiusanalyysin kyselytaulukko

Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0 - 10	Tärkeys 1 - 5
Tahto	Henkilökuntamme on motivoitunut, osaava ja sitoutunut		
Nopeus	Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti		
Kulttuuri ja identiteetti	Asiakkaillamme on henkilöstömme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus		
Vastuunkanto	Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta		
Yhteistyökyky	Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan		
Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta		
Johtajuus	Osaamme sijoittaa kykeneviä johtajia tärkeisiin tehtäviin		
Asiakaskontaktit	Meillä on kestävät ja molemmin puolin luotettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa		
Strateginen yhtenäisyys	Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme		
Innovatiivisuus	Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessiemme suhteen hyvin		
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita		

#### 4.3. Oppiva organisaatio

Yksi tapa tutkia tulevan strategian kehittämiskohtia on oppivan organisaation kysely. Tutkimuksessa selvitetään miten reagointikykyinen laitos on tuleviin muutoksiin ja kuinka hyvin laitos voi kehittää omaa toimintaansa

Heiskanen H, (2008) toteaa, että oppivalla organisaatiolla on oltava perusta, jonka päälle toiminta muodostuu. Perustana ovat organisaation yhteinen visio, strategia sekä selkeät tavoitteet ja arvot. Kaikki nämä pitää olla jokaisen työntekijän tiedossa, jolloin työntekijät voivat kehittää omaa toimintaansa strategian tavoitteiden suuntaan.

Vesihuoltolaitoksen henkilöstölle teetettiin kysely vuoden 2011 keväällä, mutta tuloksia voidaan käyttää myös tämän opinnäytetyön yhteydessä. Kysely on alun perin englanninkielinen, professori Alex Settlesin tekemä STROI-verkko tutkimusta varten. Kysely on käännetty suomen kielelle.

Oppivassa organisaatiossa työntekijöille annetaan mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen sekä säilytetään muuntautumiskykyä. Oppivalla organisaatiolla pyritään kestämaan nykyajan asettamat paineet ja auttaa takaamaan organisaation kilpailukyvyn omalla alallaan. Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen. Organisaation oppimisen peruselementit ovat seuraavat:

1. Yhteinen näkemys ja visio
2. Työkulttuuri ja ilmapiiri
3. Laatu ja prosessien kehittäminen
4. Yhteistoiminnan kehittäminen
5. Joustavuus ja moniosaaminen

Vesihuoltolaitoksen henkilöstölle tehdyssä kyselyssä esitettiin 55 väittämää, jotka jakaantuivat yhdeksään eri sektoriin:

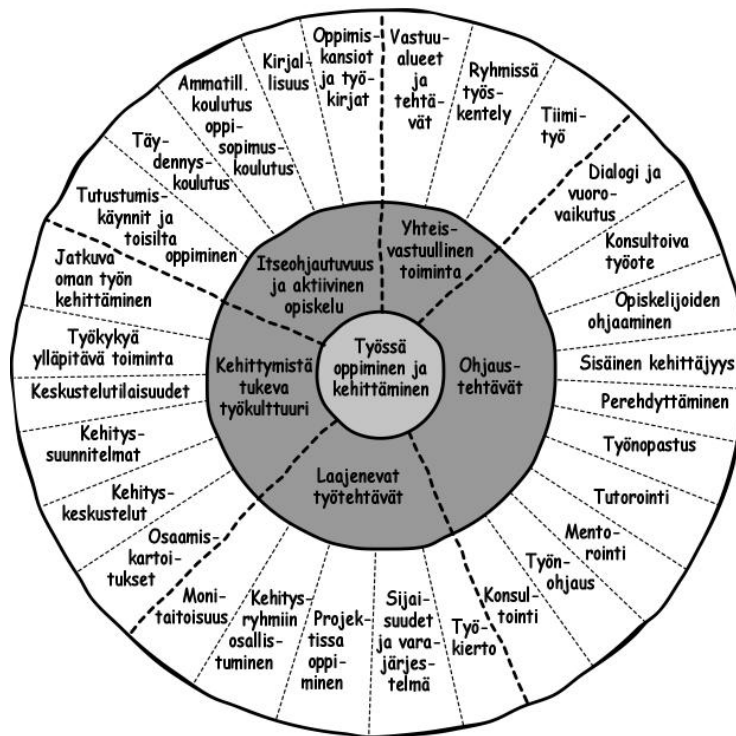
- Psykologinen turvallisuus
- Mielenpide-erojen arvostaminen
- Avoimuus uusille ideoille
- Aika palautteeseen
- Tiedon kerääminen
- Analysointi ja suorituskyvyn vertailu
- Koulutus ja perehdytys
- Tiedon välittäminen ja jakaminen
- Johtajuus

Väittämiin vastattiin asteikolla 1-7:

- Erittäin väärin
- Kohtuullisen väärin
- Hieman väärin
- Ei oikein eikä väärin
- Hieman oikein
- Kohtuullisen oikein
- Täsmälleen oikein

Kyselyn tulokset voidaan yhdistää alla olevaan kuvaan, jolloin voidaan selvittää missä asioissa olisi parannettavaa ja miten niihin voidaan päästä.

## Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja



Kuva 5. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja, (Hätönen, H. 2007).

Oppiminen organisaatiossa merkitsee mm. sitä, että

- työn ja organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta
- tietotaitoa levitetään kaikkialle organisaatioon
- työ nähdään oppimisympäristönä, olennaista on oppia omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksista
- kyseenalaistetaan organisaation toimintatapoja ja omia toimintatapoja
- kehitetään omaa työtä yhteistoiminnassa muiden kanssa.

Olennaista on, että oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Oppiminen voidaan yhdistää itse "tuotantoprosessiin", se ei siis vie enemmän aikaa kuin itse palvelun tuottaminen. Yksi tapa edistää yhteisöllistä oppimista on vahvistaa organisaatiossa "kehittämisen tulenkantajien" toimintaa. Seuraavassa on yhteenvetona huoneentaulu asioista, joita työntekijä voi toteuttaa sisäisenä kehittäjänä. (Hätönen, H. 2007).

#### 4.4. Havainnointitutkimus

Havainnointitutkimus on kvalitatiivista tutkimusta, jossa saadaan ensikäden tietoa luonnollisesta ympäristöstä. Tätä tutkimusmenetelmää voidaan käyttää koska tutkija itse työskentelee Tuusulan kunnan

vesihuoltolaitoksella. Tutkimuksessa seurataan vesihuoltolaitoksen toimintaa jokapäiväisessä ympäristössä, koskien tutkimuksen aiheita (Dr. Henrik Räsänen, 2011).

Tässä tutkimuksessa tutkija on osallistuva havainnoitsija ja osa tutkittavaa organisaatiota. Tutkittavia asioita ovat seuraavat:

- Asiakkaan ja laitoksen väliset prosessit
- Henkilöstöresurssien kohdistaminen ja riittävyys
  - Asiakaspalvelussa käytettävät henkilöstöresurssit
  - Verkostotoissa käytettävät henkilöstöresurssit
  - Erityistilanteissa käytettävät henkilöstöresurssit
- Toimintatapojen havainnointi ja kehitysehdotukset
- Ydinliiketoimintojen ja sivuliiketoimintojen resurssivaatimukset

Resurssien kohdistaminen oikein varmistaa sen, että asiakas saa riittävän tehokkaasti tarvitsemansa palvelun. Oikeilla resurssijaoilla sekä toimintatavoilla taataan myös vesihuoltolaitoksen sisäisen toiminnan kehittyminen.

Opinnäytetyön yksi tavoite on selvittää laitoksen kannalta oleelliset ydinliiketoiminnot ja niiden vaatimat resurssit. Tutkimuksessa voidaan myös havainnoida mitkä laitosten tekemät sivuliiketoiminnan tehtävät ovat tärkeitä ja mitkä voidaan esimerkiksi ulkoistaa.

## 5 TUTKIMUSTEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa analysoidaan edellisessä kappaleessa mainitut haastattelut ja kyselyt. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin talven ja kevään 2012 aikana. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstöä haastateltiin työtä varten useamman kerran aina työn edetessä.

### 5.1. Teemahaastattelut

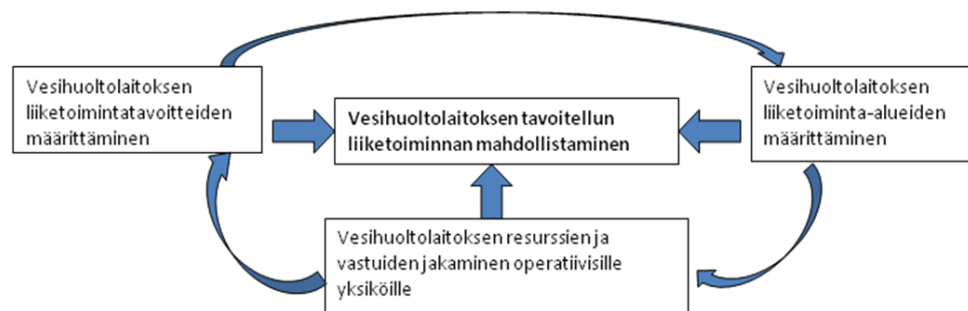
Teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2012 talven ja kevään aikana. Jokaiseen haastatteluun tehtiin oma pohjansa, joka lähetettiin etukäteen haastateltavalle. Erikseen haastateltiin Järvenpään veden ja Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen päälliköitä, muuten haastattelut toteutettiin lähinnä ryhmähaastatteluina.

#### 5.1.1. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen päällikön haastattelu

Haastattelu oli ensimmäinen teemahaastattelu kyseiselle opinnäytetyölle. Tärkeää oli saada ensimmäisenä opinnäytetyön tilaajan näkökulmat työlle ja sen toteutukselle. Tämän haastattelun jälkeen tiedetään tarkemmin millaisia haastatteluja tarvitaan ja miten ne kannattaa kohdistaa.

Haastattelun alussa käytiin läpi opinnäytetyön kokonaisuutta ja sen tavoitteita. Asiakkuudenhallinnan teoriasta tulisi hakea apuvälineitä laitoksen strategian suunnittelulle. Johtopäätöksissä tulisi pohtia mikä vesihuoltolaitoksen strategian tarkoitus on ja miten sitä voidaan hyödyntää laitoksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Haastattelun isoimpana osana tarkasteltiin asiakkuudenhallinnan osaa vesihuoltolaitoksen strategiassa. Haastattelun materiaalin mukana asiakkuudenhallinnan strategia oli jaettu neljään osaan kuvassa joka on kappaleen 3.2.1 kuvassa. Osa termeistä oli vieraita ja niitä selkeytettiin vesihuoltolaitoksen tarpeisiin. Kuvassa mainittua liiketoiminta-asema termin käytön sijaan käytetään termiä liiketoiminta. Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu vesihuoltolaitoksen toiminta tavoitellun liiketoiminnan mahdollistamiseksi.



Kuvio 3. Vesihuoltolaitoksen tavoitellun liiketoiminnan mahdollistaminen



Liiketoiminnan kehittäminen siis vaati kaikkien kolmen alueen jatkuvaa kehittämistä ja uudelleen tarkastelua. Tavoitteet tulisi päivittää aina strategian mukaisesti. Operatiivisten yksiköiden ja niiden resurssien hahmottaminen sekä oikea jako ovat myös tärkeitä rajoitettujen resurssien takia.

Haastattelun aikana pohdittiin myös laitokselle sopivia tavoitteita strategiaa varten. Tarkoitus oli kerätä Tuusulan kunnan strategian tavoitteista laitokselle sopivia ja kirjoittaa ne vesihuoltolaitoksen toimintaan sopiviksi tavoitteiksi. Alapuolisessa kuvassa on kerätty Tuusulan kunnan tavoitteista laitokselle sopivia tavoitteita.



Kuva 6. Tuusulan kunnan tavoitteista vesihuoltolaitoksen tavoitteiksi

Vesihuoltolaitoksen talousarviossa 2012–2014 on laitoksen toiminta kuvattu seuraavanlaisesti.

*”Laitos tuottaa toiminta-alueellaan yhdyskunnan ja sen kehittymisen edellyttämät vesihuoltopalvelut hyvätasoisina ja liiketaloudellisia periaatteita noudattaen. Kuluttajille toimitetaan keskeytyksettä heidän tarpeitaan vastaava määrä asetetut laatuvaatimukset täyttävää vettä, mikä hankitaan sopimuksen mukaisesti Tuusulan seudun vesilaitos-kuntayhtymältä. Jätevedet viemäroidään ja johdetaan Keski-Uudenmaan vesiensuojeluyhtymän verkostoon. Sadevedet ja perustusten kuivatusvedet johdetaan hallitusti ja suunnitellusti vesistöihin.”*

Haastattelun aikana pohdittiin, että yllä mainitusta toiminnan kuvauksesta voidaan johtaa myös laitoksen perustehtävä.

Haastattelussa mietittiin laitoksen ydinliiketoimintoja ja niitä prosesseja, jotka voitaisiin ulkoistaa. Alla on jaettu liiketoimintojen ulkoistamisen plussat ja miinukset.

- + Oman verkoston ja asiakkaan välinen valvonta paranee
- + Liitostöiden laatu on vesihuoltolaitoksen tiedossa
- + Näillä palveluilla voidaan parantaa laitoksen imagoa
- Sivuliiketoiminta verottaa huomattavan määrän vesihuoltolaitoksen resursseista
- Sivuliiketoiminta on yleensä hyvin aikavievää
- Usein liiketoiminta tapahtuu laitoksen ja asiakkaan välillä, jolloin työturvallisuudessa saattaa olla puutteita.

Sivuliiketoimintoja on pohdittu tarkemmin asiakkuudenhallinnan osuudessa 3.3

#### 5.1.2. Järvenpään veden haastattelu

Järvenpään vedestä haastateltiin toimitusjohtaja Ari Kaunistoa. Haastattelu suoritettiin Järvenpään veden tiloissa Järvenpäässä. Haastattelun alussa käytiin Järvenpään veden tekemä oma strategia läpi yleisesti. Haastattelun aikana heidän strategiastaan selvisi seuraavia oleellisia asioita:

- Strategiatyö aloitettiin vuonna 2007 laitoksen johtoryhmän pyynnöstä ja sen ensimmäinen versio valmistui vuonna 2008
- Lähtökohtana strategialle oli Järvenpään kaupungin tekemä strategia, josta sovellettiin vesihuoltolaitokselle oma strategia.
- Tavoitteina käytettiin kaupungin asettamia tavoitteita, joita pyrittiin selkeyttämään kriittisillä menestystekijöillä vesihuoltolaitoksen suhteen.

Opinnäytetyössä näkökulmana oleva asiakkuudenhallinta oli myös haastattelussa. Aiheet jaettiin haastattelussa seuraavasti:

- Asiakkuudenhallinta osana vesihuoltolaitoksen strategiaa
- Vesihuoltolaitoksen liiketoimintatavoitteiden määrittäminen
- Vesihuoltolaitoksen liiketoiminta-alueet
- Vesihuoltolaitoksen operatiiviset toimintayksiköt ja niiden resurssit
- Muuta

Alustavasti haastattelusta varten oli listattu muutamia tavoitteita, näitä olivat toiminta-alueen laajentaminen, lain velvoittamien palveluiden toteuttaminen, olemassa olevan verkoston toiminnan varmistaminen sekä taksojen ja maksujen perusteet.

Järvenpään vedellä toiminta-alueen laajentuminen tapahtuu ainoastaan kaavoituksen yhteydessä. Tämä on hyvin yksiselitteinen tapa laajentaa verkostoa ja verkoston kasvaminen pysyy myös hallinnassa. Järvenpään alueella ei ole paljoa haja-asutusalueita, minne vesihuoltoverkostoa tarvitsisi laajentaa.

Lain velvoittamien palveluiden toteuttaminen on mainittu jo Järvenpään veden tulevaisuuden kuva 2012 visiossa, joka on laaditun strategian tavoite.

Olemassa olevan verkoston toiminnan varmistamisessa toimitusjohtaja korosti taloudellisten resurssien riittävyyttä, pitkän ja lyhyen aikavälin saneeraussuunnitelmien tekoa ja päivittämistä. Järvenpään vesi on tehnyt myös jätevesiviemärin osalta huolto-ohjelman, johon on otettu mukaan myös jätevesipumppaamot.

Järvenpään vesi on tehnyt taksatarkastelun vuonna 2009, jossa taksoja tarkastettiin tulevaan investointitarpeeseen nähden. Tarkoituksena on saada katettua investoinneista syntyvät kustannukset. Järvenpään veden investoinnit ovat tällä hetkellä noin 3,0 miljoonaa euroa. Investointimäärä on tarkoitus nostaa noin 4,0 miljoonaan euroon, joka tarkoittaa uutta taksojen tarkastusta. Myös omistajan eli Järvenpään kaupungin tuloutus vesihuoltolaitokselta tulee ottaa huomioon taksojen määrittelyssä.

Järvenpään vesi oli asettanut strategiaansa myös selkeitä toimenpiteitä tulevalle strategiakaudelle. Näistä toimenpiteistä useat sopisivat myös Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen käyttöön. Toimenpiteitä olivat esimerkiksi alla olevat asiat:

- Vesihuoltoverkoston saneeraus ja tuottavimpien saneerausten priorisointi
- Verkoston ennakko- ja huolto
- Vesihuollon kehittämissuunnitelman päivitys
- Valmiussuunnittelu ja koulutus
- Avoimuus ja määrätietoisuus
- Vastuunjako ja osallistuminen
- taksa vs. omistajakorvaus vs. investoinnit
- toimintamenot eivät kasva
- Tuote, palvelu ja asiakaslähtöisyys
- lisää omaa päätösvaltaa

### 5.1.3. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelu

Vesihuoltolaitoksen henkilöstön kanssa käytiin läpi ehdotusta laitoksen visiosta sekä strategian kriittisiä menestystekijöitä. Haastattelut toteutettiin osissa. Ensin haastateltiin hallinnon työntekijät ja seuraavana asentajat. Viimeisenä haastateltiin työnjohto sekä vesihuoltopäällikkö.

Hallinnon työntekijöiden kanssa keskusteltiin jokaisen eri näkökulman alle tulevista eri kriittisistä menestystekijöistä. Näkökulmissa ihmetystä herätti se, että talousnäkökulman yhteyteen oli lisätty henkilöstö.

Tällaista käytäntöä ei myöskään strategian kirjallisuudessa ole löytynyt vaan henkilöstöasiat on aina laitettu organisaation sisäisen toiminnan yhteyteen. Haastattelun johtopäätöksenä tultiin siihen tulokseen, että henkilöstöasiat siirretään laitoksen sisäisiin asioihin eli toimintaperiaatteet ja – rakenteet sekä uudistuminen ja oppiminen näkökulmien alle.

Kriittisiä menestystekijöitä löydettiin melko helposti kaikkiin näkökulmiin. Näistä karsitaan siten, että lopullisessa strategiassa jokaisen näkökulman alla on 2 – 3 tärkeintä kriittistä menestystekijää, joita lähdetään kehittämään strategiakauden aikana. Haastattelussa kriittisiä menestystekijöitä eri näkökulmista nousivat esille seuraavat:

- Talous
  - Maksujen ja taksojen kustannusvastaavuus
  - Kohtuullinen tuotto omistajalle
  - Verkostovuotojen minimointi
- Asiakas
  - Asiakaslähtöisyys ja tiedottaminen
  - Palvelun laatu ja tehokkuus
  - Yhteistyö sidosryhmien kanssa
  - Maksujen kohtuullisuus
- Toimintaperiaatteet ja – rakenteet
  - Katkoton veden toimitus ja jäteveden ohjaus
  - Operatiivisten toimintayksiköiden resurssien hallinta
  - Toiminta-alueen hallittu laajentaminen
  - Häiriötilanteiden laadukas hoito
- Uudistuminen ja oppiminen
  - Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito
  - Parhaimman mahdollisen tekniikan hyödyntäminen
  - Johtamis- ja esimieskulttuurin kehittäminen
  - Sisäisen tiedonkulun kehittäminen

## 5.2. Vesihuoltolaitoksen valmiusanalyysi

Valmiusanalyysi suoritettiin kolmessa osassa. Henkilöstön haastattelut suoritettiin siten, että laitoksen hallinto, asentajat sekä työnjohtajat haastateltiin erikseen. Näin saatiin laitoksen koko henkilöstön mielipide omista lähtökohdista.

Työnjohtajien kyselyssä päädyttiin kahteen tärkeään kehittämisosa-alueeseen; tahto ja vastuunkanto. Molemmille annettiin tärkeydeksi viisi, joka on korkein mahdollinen numero. Tahdon arvosanaksi annettiin seitsemän ja vastuunkannon arvosanaksi kuusi

Vesihuoltolaitoksen hallinnon haastattelussa nousivat samat asiat tärkeysjärjestyksessä. Tahdon ja vastuunkannon lisäksi kulttuuria ja identiteettiä pidettiin tärkeänä kehittämiskohtana. Tämä on ymmärrettävää, sillä hallituksen henkilöstö on paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa, jolloin heidän kuvansa henkilöstöstä on tärkeä. Hallinnon arvot olivat keskiarvoltaan parempia kuin työnjohdon. Tästä voidaan päätellä ainakin, että työilmapiiri hallinnossa on hyvä. Ongelmana oli, että arvot olivat hyvin tasaisia, eikä hajontaa juurikaan tullut, jolloin selviä kehittämiskohtia olisi noussut esille. Tulokset vaihtelivat yhdeksän ja kymmenen välillä.

Vesihuoltolaitoksen asentajien kanssa pidetyssä haastattelussa nousivat samat asiat esille kuin edellisissä haastatteluissa. Tärkeänä pidettiin myös asiakkaiden kuvaa vesihuoltolaitoksesta sekä valmiutta nopeisiin toimenpiteisiin tarvittaessa.

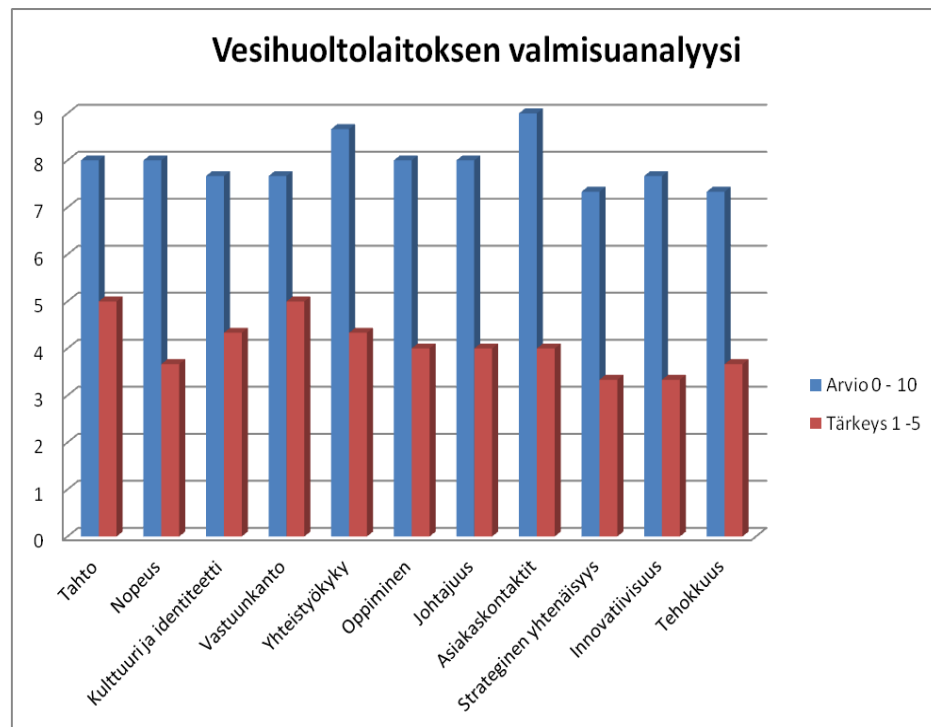
Kaikkien kyselyiden yhteenvedossa tärkeysluokassa korkeimmalle nousivat tahto ja vastuunkanto. Tarkemmin jokaisen eri kyselyn vastaukset ovat liitteessä 3. Alla olevasta kuviosta näkee koko laitoksen

tulokset tarkemmin. Huonoimmat arvosanat kyselyssä saivat strateginen yhtenäisyys ja tehokkuus.

Keskusteltaessa strategisesta yhtenäisyydestä nousi esille se, ettei laitoksella ole tällä hetkellä omaa strategiaa eikä Tuusulan kunnan strategiassa ole mitään laitoksen kannalta konkreettista, johon työntekijät voisivat samaistua.

Tehokkuudessa oltiin kyselyssä yleisesti sitä mieltä, ettei laitoksen toiminta voi kaiken aikaa olla kustannustehokasta. Osa laitoksen toiminnasta on ns. ”palokunta työtä” eli laitoksella täytyy olla tietty määrä työntekijöitä koko ajan saavutettavissa, mikäli tulee häiriötilanteita.

Kustannustehokkuudessa keskusteltiin myös siitä, että onko järkevää ostaa halvinta ja huonointa laatua laitteisiin, jotka tulevat olemaan maan sisässä useita kymmeniä vuosia. Toisaalta voidaan ajatella, että on kustannustehokkaampaa ostaa laadukkaita tavaroita kuin halpoja, jotka täytyy vaihtaa useammin.



Kuvio 4. Vesihuoltolaitoksen valmiusanalyysin tulokset koko vesihuoltolaitoksen osalta.

### 5.3. Oppivan organisaation tulokset

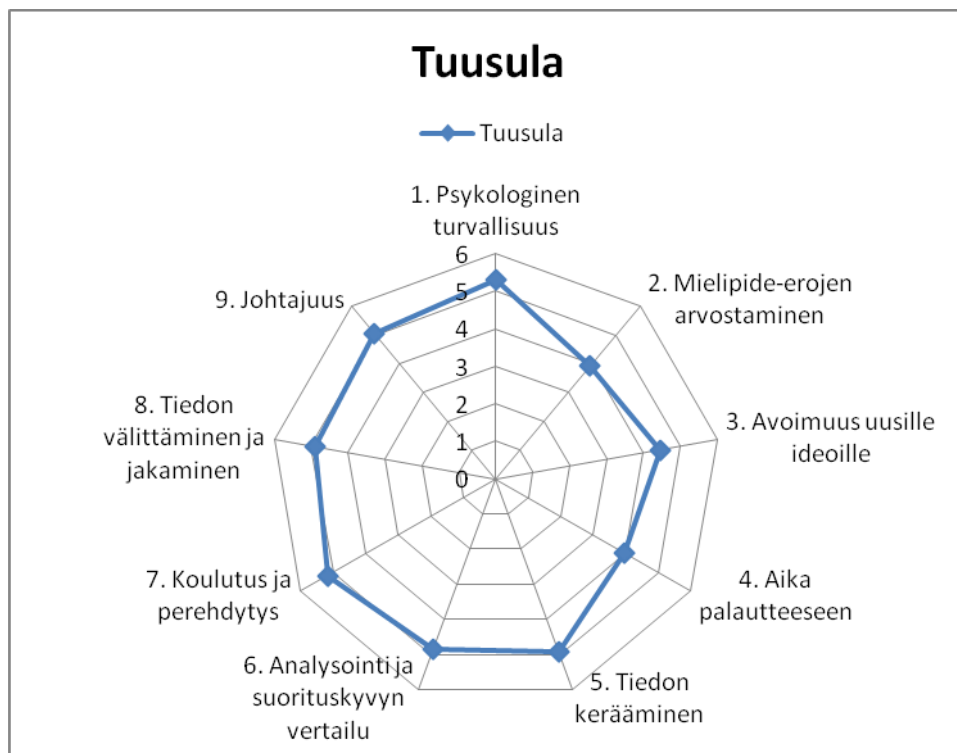
Alla olevasta taulukosta käy selville Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstön kyselytulokset. Arvosanat olivat jokaisessa kohdassa melko hyviä. Aika palautteeseen ja mielipide-erojen arvostaminen saivat huonoimmat arvosanat kyselyssä.

Taulukko 2. Oppiva organisaatio kysely (5/2011)

Tuusula	
Oppivan organisaation kehitysaste	
1. Psykologinen turvallisuus	5,29
2. Mielenpide-erojen arvostaminen	3,92
3. Avoimuus uusille ideoille	4,44
4. Aika palautteeseen	3,96
5. Tiedon kerääminen	4,90
6. Analysointi ja suorituskyyvyn vertailu	4,86
7. Koulutus ja perehdytys	5,17
8. Tiedon välittäminen ja jakaminen	4,88
9. Johtajuus	5,04

Kehittämiskohteita kyselyn perusteella voidaan hakea henkilöstöresurssien niukkuudesta, joka estää laitoksen kehittämistyön. Resurssit riittävät tällä hetkellä päivittäisten asioiden hoitoon, mutta muuhun ei laitoksella tunnu olevan henkilöstöresursseja tai aikaa.

Monitaitoisuutta pitäisi tukea koko organisaatiota koskevien toimenpiteiden avulla. Tällaisia voisivat olla esim. suunnitelmallinen ja säännöllinen työkierto, koulutus, opinto- ja tutustumiskäynnit, palkka- ja henkilöstöpolitiikka sekä mahdollisuus neuvoa ja opettaa työtovereita. Tärkeää on, että monitaitoisuus on arvostettua ja asennetta työtoverin neuvomiseen ja tukemiseen kannustettaisiin. Vesilaitoksilla vallitsee melko vanhanaikainen työskentelykulttuuri, jossa toisten asioihin ei mielellään puututa. Alla olevassa kuviossa on pyritty selkeyttämään pisteytystä ja sitä mihin asioihin tulevaisuudessa tulisi keskittyä.



Kuvio 5. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen Oppivan organisaatio kyselyn vastaukset.

#### 5.4. Havainnointitutkimus

Havainnointitutkimus keskittyi laitoksen toiminnan seuraamiseen jokapäiväisessä työskentelyssä. Tutkimuksen aikana pyrittiin tapahtumia seuraamaan objektiivisesti. Organisaation toiminnan kriittisiä kohtia pyrittiin selvittämään ja miettimään niiden tehokkaampaa käytäntöä.

Asiakkaan ja laitoksen väliset prosessit on käyty tarkkaan läpi sekä kappaleessa kaksi että kappaleen kolme asiakkuudenhallinnan osiossa. Prosessit ovat laitoksen kannalta tällä hetkellä melko hyvällä mallilla ja parannukset tulevat olemaan lähinnä tietoteknisiä.

Haja-asutusalueen rakentaminen ja siitä seuraava työmäärä on huomattavasti suurempi verrattuna uusien asemakaava-alueiden rakentamisen yhteydessä. Syynä on lähinnä isompi laitoksen puolelta tarvittava neuvonnan sekä selvitysten määrä. Tällä hetkellä laitos myös osallistuu verkoston rakennuttamiseen ja suunnitteluun, joka vie osiltaan myös resursseja muista laitokselle tärkeistä tehtävistä.

Hallinnon alle olevan henkilöstön määrä on tällä hetkellä kuusi henkilöä, joista yksi henkilö tekee päätoimisena käyttölaskutusta. Toinen toimistosihteeri, joka toimii hänen sijaisenaan osaa peruslaskutustapahtuman, mutta mikäli laskuttaja jostain syystä joutuisi pitemmäksi aikaa olemaan poissa töistä, olisi laskuttamisen tekeminen jopa vaarassa.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen hallinto sijaitsee tällä hetkellä Tuusulan kunnantalolla, laitoksen varikko taas sijaitsee noin kolmen kilometrin etäisyydellä, jossa työskentelevät asentajat sekä työnjohto ja siellä toimii myös laitoksen varikko. Tällainen järjestely tuottaa osittain lisätöitä varikon ja kunnantalon välillä.

## 6 VESIHUOLTOLAITOKSEN STRATEGIA

Tässä kappaleessa käydään läpi Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia kerättyjen tietojen, haastatteluiden sekä muiden tutkimusten tietoihin nojaten. Tuloksena on strategian prosessikaavio, josta selviää kappaleen kolme alussa selostetut strategian osat. Osia ovat organisaation perustehtävä, arvot, visio, näkökulmat sekä kriittiset menestystekijät.

Jokainen osio käydään tarkemmin läpi ja pohditaan mikä kunkin osion sisällä on. Strategian toteuttamiselle pohditaan myös sopivia mittareita, joiden avulla voidaan arvioida strategian toteutumista. Apuna mittareiden luomiselle käytetään tasapainotettua mittaristoa, jota useat yritykset ovat käyttäneet jo 1990-luvulta lähtien, Ojala ja Määttä (1999).

### 6.1. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen arvot, perustehtävä, visio ja tavoitteet 2012 - 2020

Vesihuoltolaitoksen visio voidaan yhdistää sekä kunnan omaan visioon, että laitoksen kirjoittamaan toimenkuvan selostukseen. Molemmissa on laitoksen kannalta hyviä tavoitteita. Tuusulan kunnan visiossa olevat tavoitteet ovat kuitenkin hyvin laajoja ja vaikeasti mitattavia. Vesihuoltolaitoksen visiossa haluttiin olla huomattavasti konkreettisempia

Vesihuoltolaitoksen vision tulee olla hyvin selkeä ja ymmärrettävässä muodossa oleva tavoite. Visiossa tulee olla mitattavissa olevia tavoitteita tietyllä ajanjaksolla. Haastatteluiden ja vesihuoltolaitoksen oleellisten tietojen keräämisen jälkeen päädyttiin seuraavaan vesihuoltolaitoksen tavoitteeseen.

*”Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen talous on suunniteltu kestäväälle pohjalle, jossa on huomioitu tuleva rykmentinpuiston investointi. Omaisuudenhallinta on siinä tilassa, että laitos tietää missä, mitä ja missä kunnossa vesihuoltolaitoksen omaisuus on. Henkilöstö on motivoitunut, osaavaa ja hyvinvoivaa myös vuonna 2020.”*

Edellä mainitussa visiossa on kolme pääkohtaa, joista nostetaan esille taloussuunnittelu, omaisuudenhallinta sekä henkilöstö. Nämä ovat strategian tavoiteltavat pääkohdat tulevana kahdeksana vuotena.

Kuten aikaisemmin on mainittu, tulee vision olla jollakin tapaa mitattavissa ja sen tulee tapahtua tietyn ajan kuluessa. Vesihuoltolaitoksen visiossa tärkeimpiä mittareita voivat olla taloudelliset mittarit, laadulliset mittarit, tekniset mittarit sekä henkilöstön hyvinvoinnin mittarit.

#### 6.1.1. Tavoitteena talouden suunnitelmallisuus

Taloudellinen	suunnittelu	nousee	hyvin	tärkeään	rooliin
vesihuoltolaitoksella	johtuen	suurista	investointitarpeista		



lähitulevaisuudessa. Tuusulan Hyrylään rakennettava Rykmentinpuiston asemakaava-alue vaatii suuria investointeja ennen kuin sieltä saadaan tuloa laitokselle. Kyseinen asemakaava vaatii kokonaan uuden jätevesiviemärin runkolinjan, joka Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen kokoisen organisaation liikevaihdossa on suuri kustannus. Tähän voidaan varautua joko tasaisella taksojen nostolla tai rahoittamalla investointi lainalla. Tällä hetkellä tarkoitus on nostaa laitoksen taksoja tasaisesti ja kerätä pääomaa tulevaa investointia varten, jotta lainan tarve ei kasva liian suureksi. (Sahlakari 2012)

#### 6.1.2. Tavoitteena parempi omaisuudenhallinta

Omaisuudenhallinta vesihuoltolaitoksen kannalta on hyvin oleellista. Laitoksella on iso määrä omaisuutta huollettavana. Suurin osa tästä omaisuudesta on vielä maan alla. Kaiken mahdollisen tiedon kartoittaminen ja ylläpito parantavat tulevaisuuden suunnittelua. Tulevia saneerauksia varten tulee tietää, mikä alue verkostosta vaati ensimmäisenä uusimista, ja millä alueilla voidaan käyttää nykyistä verkostoa ja kuinka pitkään. (Sahlakari 2012)

Omaisuudenhallinnaksi voidaan ajatella myös vesihuoltolaitoksen asiakkaita ja näin ollen kaikki asiakkailta saatava tietoa on myös tärkeää laitokselle. Tarkemmin tätä asiaa tarkasteltiin kappaleen 3.6 analyttisen asiakkuuden kappaleessa.

#### 6.1.3. Tavoitteena motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö

Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio ovat erittäin tärkeitä laitoksen toiminnalle. Kappaleessa 3.3 tarkasteltiin Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen organisaatorakennetta sekä eri operatiivisten toimintayksiköiden resurssien jakautumista. Näiden pitäminen tasapainossa työmäärään nähden on yksi avaintekijä vision onnistumiseen

Organisaation valmiusanalyysissä esille nousivat kolme asiaa: tahto, vastuunkanto sekä kulttuuri ja identiteetti. Analyysissä heikoimmalle jäi organisaation strateginen yhtenäisyys. Tulos on hyvin ymmärrettävissä sillä, ettei laitoksella ole ollut aikaisempaa strategiaa vaan ainoastaan kunnan strategia, jossa ei ole ollut konkreettisia toimenpiteitä laitoksen näkökulmasta.

Oppivan organisaation tutkimuksessa esille nousivat henkilöstöresurssien riittävyys ja sitä kautta kehittämismahdollisuuksien vähyys. Tiedonkulun tärkeyttä korostettiin myös kyselyn tuloksien analysoinnissa.

#### 6.1.4. Vesihuoltolaitoksen perustehtävä

Varsinkin julkisissa organisaatioissa on määritetty myös organisaation perustehtävä, jonka laki on määritellyt. Vesihuoltolaitoksen perustehtävä on hyvin selkeä. Tämä perustehtävä yhdistetään myös laitoksen tulevaan strategiaan. Kuten kappaleessa 3.2 todettiin, perustehtävä on osa

strategiaa, joka ei tule muuttumaan. Se on missio jota varten toiminta on olemassa.

*”Tuusulan kunnan vesihuoltolaitos tuottaa toiminta-alueellaan yhdyskunnan ja sen kehittymisen edellyttämät vesihuoltopalvelut hyvätasoisina ja taloudellisesti omavaraisesti. Asiakkaille toimitetaan keskeytyksettä heidän tarpeitaan vastaava määrä asetettujen laatuvaatimusten mukaista talousvettä sekä ohjataan jätevedet ja hulevedet asianmukaisesti pois kiinteistöiltä laitoksen toiminta-alueilla.”*

Yllä oleva perustehtävä muokattiin Tuusulan kunnan talousarviosta, kuten vesihuoltopäällikön haastattelussa pohdittiin.

#### 6.1.5. Vesihuoltolaitoksen arvot

Laitoksen arvot ovat myös sellaisia, jotka pysyvät visiosta riippumatta laitoksen toiminnassa, kuten kappaleessa 3.2 todettiin. Arvoja pohdittiin myös laitoksen henkilöstön kanssa ja esille nousi seuraavanlaisia arvoja: yhteiskunnan peruspalvelu, läpinäkyvä toiminta, toiminnan varmuus ja varautuminen.

Koska vesihuoltolaitos on tekemisessä puhtaan veden toimittamisessa, tulee varmuuden olla yksi perusarvoista. Veden tulee aina täyttää sille asetetut laatuvaatimukset. Toisaalta laitos on julkinen organisaatio, jolloin kaikki toiminta tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää. Vesihuoltolaitoksen toiminta on jo laissa määrätty olevan peruspalvelua, joka tuo myös toimintaan tietyn arvon. Laitos ei saa tuottaa kuin kohtuullista tuottoa ja sen tulee kattaa omat tulonsa veloittamillaan maksuilla.

Laitoksen arvoiksi päädyttiin esittämään kolme asiaa:

- Yhteiskunnan peruspalvelu
- Toiminnan läpinäkyvyys
- Varmuus

#### 6.2. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategia 2012 - 2020

Vesihuoltolaitoksen strategian lähtökohtana on Tuusulan kunnan strategia. Strategiassa käytetään samaa muotoa kuin kunnan strategiassa. Kuten kappaleessa 3.1 todettiin, on tämä isoissa organisaatioissa normaali tapa eli koko konsernin strategiasta muokataan tietyn toimintayksikön oma strategia heidän toimintaansa sopivaksi.

Näkökulmat strategiaan johdetaan sekä kunnan strategiasta että laitokselle tärkeistä näkökulmista. Strategia tehdään muotoon, missä visio on se tavoiteltu tila, mihin laitos pyrkii toiminnoillaan. Visioon pyritään pääsemään tiettyjen näkökulmien kautta, kuten Tuusulan kunnan strategiassa on tehty. Näkökulmien alle listataan kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat jo käytännönläheisempiä toimintoja vision

toteuttamiselle. Kriittisiä menestystekijöitä pohdittiin kappaleen 5.1.3 mukaisesti vesihuoltolaitoksen henkilöstön kanssa.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategiaan otetaan myös mallia Järvenpään veden toteuttamasta strategiasta. Molemmilla laitoksilla sekä näkökulmat että kriittiset menestystekijät ovat samanlaisia.

### 6.3. Vesihuoltolaitoksen strategian näkökulmat

Vesihuoltolaitoksen näkökulmia muutettiin hieman kunnan näkökulmasta. Henkilöstö ja talous muutettiin koskemaan ainoastaan talousnäkökulmaa ja henkilöstöasiat sisällytetään uudistuminen ja oppiminen sekä toimintaperiaatteet ja – rakenteet näkökulmiin, jotka kuvaavat tarkemmin vesihuoltolaitoksen sisäistä toimintaa. Laitoksen näkökulmiksi saatiin näin ollen:

- Talous
- Asiakas
- Toimintaperiaatteet ja – rakenteet
- Uudistuminen ja oppiminen

Talousnäkökulma on strategiakartassa aina ensimmäisenä, kuten kappaleen 3.1 esimerkkikaaviossa on hahmoteltu. Talouden näkökulmassa tulisi huomioida esimerkiksi omistaja, kustannukset, pääoman tuotto, jne.

Toisessa näkökulmassa on asiakas, kunnan strategiassa mainitaan myös kuntalainen, mutta vesihuoltolaitos palvelee ainoastaan vesihuoltolaitoksen verkostoon liittyneitä asiakkaita. Vesihuollon yleinen varmistaminen kuuluu Tuusulan kunnan tehtäviin. Vesihuolto vastaa ainoastaan toiminta-alueensa toiminnasta.

Vesihuoltolaitoksen näkökulmat sopivat myös Kaplan & Nortonin tekemään kaavioon missä näkökulmat olivat: talous, asiakas, sisäinen ja oppiminen. Kunnan strategiassa näkökulmat on yksilöity hieman tarkemmin, kuten edellä olevassa luettelossa ne ovat mainittu.

### 6.4. Vesihuoltolaitoksen strategian kriittiset menestystekijät

Kriittisissä menestystekijöissä määritellään tarkemmin, mitä eri näkökulmien tavoitteina ja määränpäänä on. Strategian näkökulmat on jaettu neljään osaan, joiden alle kriittiset menestystekijät jaetaan. Kriittisiä menestystekijöitä valittiin jokaisen näkökulman alle kolme.

#### 6.4.1. Strategian talousnäkökulma

Talouden kriittiset menestystekijät ovat laitoksen toiminnan kannalta oleellisia tekijöitä, seuraavat kriittiset menestystekijät valittiin henkilöstön haastatteluiden perusteella:

- Pitkän tähtäimen taloussuunnittelu
- Laitoksen omavaraisuus
- Kohtuullinen tuotto omistajalle

Pitkän tähtäimen taloussuunnitelman nouse oleellisen tärkeäksi tulevien isojen investointien johdosta. Visiossa mainittu Rykmentinpuisto vaatii todella suuret alkuinvestoinnit, joihin tulee varautua hyvissä ajoin ennen rakentamista. Tavoitteena tällä hetkellä on nostaa tasaisesti laitoksen taksoja, jotta investointeihin tarvittava lainan määrä ei nouse liian suureksi. Liian suuri laina rasittaisi laitoksen tulevien vuosien toimintaa hyvin paljon.

Laitoksen omavaraisuudesta puhutaan jo vesihuoltolaissa. Kuten kappaleen kolme asiakkuudenhallinnan strategian osiossa käytiin läpi, tulee laitoksen kattaa omat menonsa asiakkailta saatavilla tuloilla. Omavaraisuutta tulee myös miettiä sillä, mitkä asiat laitos pitää omassa toiminnassa ja voidaanko joitakin palveluita ulkoistaa.

Kohtuullinen tuotto omistajalle, joka vesihuoltolaitoksen tapauksessa on Tuusulan kunta ja sitä kautta Tuusulan kunnan asukkaat. Laitoksen suuren velkataakan johdosta ei omistajalle voida taata kohtuullista tuottoa, mutta tavoiteltavaa on, että omistajalle voidaan tulevaisuudessa saada myös kohtuullinen tuotto.

#### 6.4.2. Strategian asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma on vesihuoltolaitoksen toiminnassa oleellista suuren asiakasmäärän takia. Asiakkaat ovat myös lopulta ne, jotka omistavat kunnan vesihuoltolaitoksen. Asiakasnäkökulmaan otetaan mukaan myös laitoksen sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi kunnan muuta organisaatiot sekä kuntayhtymät ja naapurilaitokset.

- Asiakslähtöisyys ja tiedottaminen
- Maksujen kohtuullisuus
- Yhteistyö sidosryhmien kanssa

Asiakslähtöisyyttä ja tiedottamista on pohdittu kappaleen 3 asiakkuudenhallinnan osiossa tarkemmin. Laitoksen imagolla on nykyään suuri merkitys ja sillä voidaan turvata tulevia ongelmatilanteita. Asiakslähtöisyyden lisäksi samaan kriittiseen menestystekijään päätettiin lisätä tiedottaminen, joka on nykyään hyvin suuressa roolissa laitoksen toimintaa varsinkin häiriötilanteissa.

Maksujen kohtuullisuutta voidaan pitää laitoksen arvolutapauksena asiakkaille. Kohtuullisuudella ajatellaan myös sitä, että maksujen tulee olla kohdistettu oikein eli laitos veloittaa asiakkaitansa läpinäkyvästi ja kustannuksia vastaavasti.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa on osa laitoksen jokapäiväistä työskentelyä. Sidoryhmiä pohdittiin kappaleessa kaksi. Eniten yhteistyötä

laitos tekee Tuusulan kunnan teknisen toimen sekä Tuusulan Seudun Vesilaitoskuntayhtymän (TSV) ja Keski-Uudenmaan Vesiensuojelukuntayhtymän (KUVES) kanssa. TSV:ltä vesihuoltolaitos saa puhtaan veden ja KUVES toimittaa koko Tuusulan kunnan jätevedet Helsingin Viikinmäen jätevedenpuhdistamolle.

#### 6.4.3. Strategian toimintaperiaatteet ja – rakenteet näkökulma

- Verkoston huollon ja ylläpidon suunnitelmallisuus
- Henkilöstöresurssien oikea mitoitus
- Häiriötilanteiden laadukas hoito

Verkoston huollon ja ylläpidon suunnitelmallisuus on yksi oleellinen osa laitoksen tulevan strategiakauden tekijöistä. Tällä hetkellä verkoston huolto on hyvin satunnaista ja tiedot verkoston ongelmakohdista ovat työntekijöiden tiedossa, mutta eivät missään kirjallisessa tai sähköisessä muodossa. Kuten laitoksen visiossakin mainitaan, yksi tavoitteista on omaisuudenhallinnan kehittäminen.

Organisaation resurssien kohdistaminen ja oikea mitoitus ovat oleellisia tekijöitä siihen miten laitos toimii ja kuinka tehokkaasti. Resurssien hallintaa pohdittiin tarkemmin havainnointitutkimuksessa. Lisäksi resurssien puute tuli esille oppivan organisaation kyselyssä.

#### 6.4.4. Strategian uudistuminen ja oppiminen näkökulma

Uudistuminen ja oppiminen näkökulma on laitoksen kehittämisen kannalta oleellinen tekijä ja haastatteluiden perusteella kriittisiä menestystekijöitä olivat:

- Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito
- Parhaan mahdollisen tekniikan hyödyntäminen
- Tiedonkulun ja esimieskulttuurin kehittäminen

Vesihuoltolaitoksen henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän noin viisi henkilöä strategiakauden aikana. Työkyvyn ylläpito tulee olemaan tärkeää varsinkin vanhemman henkilöstön osalta. Tärkeää on myös laitokselle oleellisen hiljaisen tiedon siirtäminen uusille ja nykyisille työntekijöille.

Parhaan mahdollisen tekniikan hyödyntäminen nousee tärkeään rooliin tekniikan kehittyessä. Visiossakin mainittu omaisuudenhallinta vaatii sitä, että kaikki mahdollinen tieto verkostosta sekä liittyneistä asiakkaista hyödynnetään tulevia saneerauksia sekä huoltoa ja ylläpitoa suunniteltaessa. Tietotekniikan hyödyntämistä käytiin läpi myös asiakkuudenhallinnan osiossa luvussa 3.3.

Tiedonkulun kehittäminen nousi tärkeänä esille oppivan organisaation kyselyssä. Haastavaksi jokapäiväisessä työskentelyssä kommunikaation laitoksen henkilöstön välillä tekee se, että työnjohdon ja asentajien

toimipiste on Tuusulan kunnan varikolla, kun taas hallinto sijaitsee Tuusulan kunnantalolla. Tiedonkulun kehittämisessä oleellisessa roolissa ovat myös laitoksen esimiehet ja johto.

#### 6.5. Vesihuoltolaitoksen strategiakaavio

Laitoksen strategiakaavion mallina käytettiin sekä Järvenpään veden että Kaplan & Nortonin (2004) tekemää mallipohjaa organisaation strategialle. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen kaaviossa ylimpänä ovat strategian aikataulu 2012 – 2020, jonka alla on laitoksen visio.

Vision alapuolella on jaoteltu näkökulmat allekkain. Jokaisen näkökulman kohdalle on sivulle määritelty näkökulman kriittiset menestystekijät. Näkökulmia strategiassa on neljä ja jokaisen alla on kolme kriittistä menestystekijää.

Näiden alle on kirjoitettu laitoksen perustehtävä ja viimeisenä näkyvät laitoksen arvot. Tarkemmin strategiakaavio näkyy liitteessä 4.

#### 6.6. Strategian toteuttamisen toimenpiteet ja mittarit

Strategiaan tulee luoda myös konkreettisia toimenpiteitä sekä mittareita, joiden avulla voidaan tarkastella strategian toteutumista. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen tavoitteet on mainittu kappaleessa 6.1, jossa strategian visio avattiin tarkemmin. Mahdollisia toimenpiteitä pohdittiin vesihuoltolaitoksen henkilöstön kanssa.

Talouden suunnitelmallisuuden toimenpiteet ovat lähinnä budjetoinnin ja taksojen tarkastelu. Tänä vuonna vesihuoltolaitos nostaa liittymismaksuja noin 25 %. Tällä pyritään varautumaan jo tuleviin investointeihin. Tämä ei kuitenkaan ole vielä riittävän suuri nosto, vaan liittymismaksuja joudutaan nostamaan myös lähitulevaisuudessa uudelleen. Liittymismaksuja on Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksella nostettu edellisen kerran noin 15 vuotta sitten, joten nostolle on nyt jo suuria paineita. (Sahlakari, 2012)

Omaisuuksienhallinta on tulevan strategian suurin haaste ja se tulee vaatimaan paljon töitä vesihuoltolaitokselta. Isoimpia toimenpiteitä ovat kriittisissä menestystekijöissäänkin mainittu ylläpidon ja huollon systemaattinen suunnitelma. Tällä hetkellä kaikki verkoston ja pumppaamoiden huollot tehdään asentajien ja työnjohdon muistin varassa.

Iso työ on myös vesihuoltoverkoston saneerauksen suunnittelussa. Tämä vaatii huomattavan määrän lisätietoa verkostosta, jota tulisi kerätä. Tällä hetkellä tiedon keruu verkostosta on hyvin hajanaista ja tiedot eivät ole sähköisessä muodossa. Vesihuoltolaitoksella on käytössään Novapointin UtililtyNetwork niminen johtokarttaohjelma, johon kaikki verkostosta kerättävä tieto voidaan merkata. Ohjelmalla voidaan tämän jälkeen tehdä esimerkiksi teemakarttoja saneeraussuunnittelua varten.

Myös kriittisissä menestystekijöissä mainittu parhaan mahdollisen tekniikan käyttäminen nousee omaisuudenhallinnassa esille. Vesihuoltolaitokselle on suunnitteilla investoida jokaiseen huoltoautoon kannettava tietokone, jonne voidaan reaaliaikaisesti merkata tietoja verkoston kunnosta.

Henkilöstön osaaminen on yksi strategian tavoitteista ja siihen tulee varautua varsinkin uusien työntekijöiden osalta. Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen henkilöstöstä lähtee eläkkeelle useita tulevan strategiakauden aikana, joka tarkoittaa että suuri määrä hiljaista tietoa katoaa heidän lähdettyään.

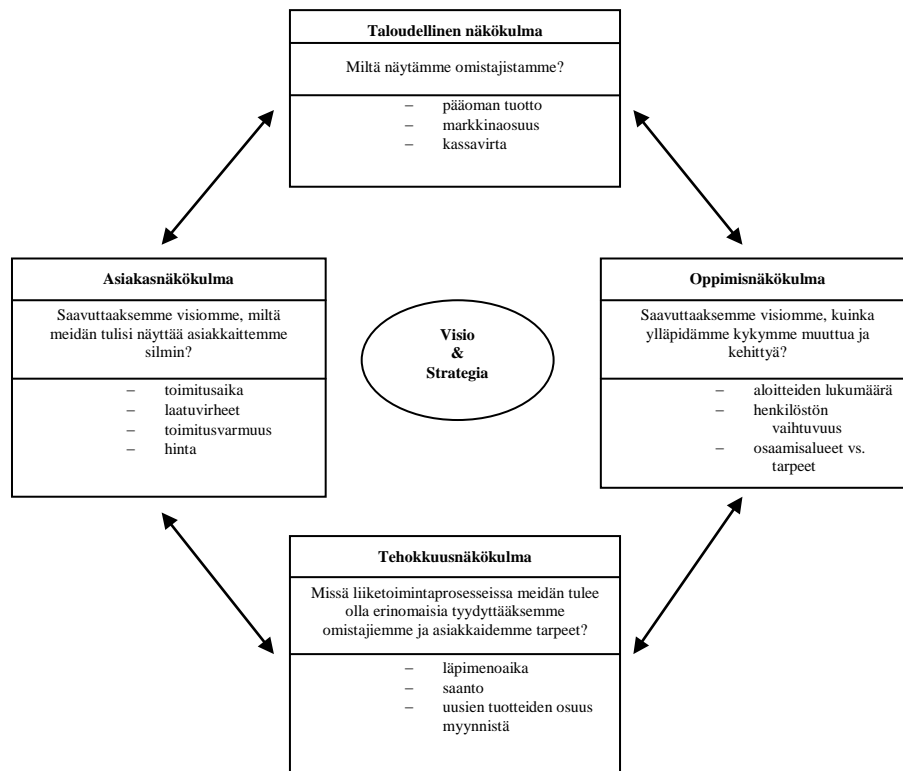
#### 6.6.1. Tasapainotettu mittaristo (BSC) apuna strategian tulosten mittaamisessa

Strategian toteutumisen seuraamiseen tulee olla jokin mittaristo, jota voidaan käyttää mittaamaan onnistumista. Tasapainotettu mittaristo on hyvä työkalu, jota voidaan käyttää strategian seuraamiseen. Mittaristoa voidaan käyttää myös itse strategian luomisen apuvälineenä.

Julkisen sektorin organisaatiot, joihin myös vesihuoltolaitos kuuluu, ovat käyttäneet usein Ojalan ja Määtän (1999) mukaan seuraavaa jakoa mittaristoissa:

1. resurssit ja talous (resurssien hallinnan näkökulma)
2. vaikuttavuus (poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma)
3. prosessit ja rakenteet (suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma)
4. Uudistuminen ja työkyky (työyhteisön ja henkilöstön näkökulma)

Alla olevasta kuviosta selviää alkuperäinen tasapainotetun mittariston malli, josta huomataan myös sen johtavuus vesihuoltolaitoksen luomaan strategiaan. Mittaristossa on neljä näkökulmaa, jotka ovat hyvin lähellä laitoksen näkökulmia. Malmi (2003) toteaa, että mittaristo on muokattu usein organisaatioon sopivaksi.



Kuvio 6. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista, Malmi (2003).

Yllämainitut näkökulmat sopivat hyvin myös Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategian näkökulmiin. Mittarit kehitetään näiden näkökulmien alle, joita voidaan käyttää strategian toteutumisen seuraamiseen.

Talouden näkökulmaa voidaan pitää hyvin myös omistajan näkökulmana (Malmi 2003, 24). Vesihuoltolaitoksen strategian yhtenä näkökulmana on talousnäkökulma, jossa esille on tuotu pitkän tähtäimen taloussuunnittelu, laitoksen omavaraisuus ja kohtuullinen tuotto omistajalle. Tärkeimpänä tekijänä laitokselle strategiakauden aikana tulee olemaan pitkän tähtäimen taloussuunnittelu. Tällä voidaan kattaa tiedossa olevat suurten asemakaava-alueiden investoinnit. Mittaristoon onkin laitettu yksinkertainen mittari, jossa laitoksen tulosta tulisi joka vuosi kasvattaa tasaisesti tulevinä vuosina.

Asiakasnäkökulmassa vesihuoltolaitoksen mittarit poikkeavat hieman normaalista tasapainotetun mittariston ajatuksesta, sillä laitos ei ole hakemassa itselleen lisää markkinaosuuksia tai pyrkimässä tarkoituksenmukaisesti lisäämään asiakasmäärää. Painotus asiakasnäkökulmassa tulee olla enemmän palvelun laadussa sekä sen hinnoittelussa.

Sisäiset prosessit, yllä olevassa kaaviossa tehokkuus näkökulma, jotka ovat vesihuoltolaitoksen strategiassa toimintaperiaatteet ja – rakenteet näkökulmassa, ovat niitä toimintoja joilla taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Vesihuoltolaitoksen strategiassa seuraavat tekijät ovat mainittuina:



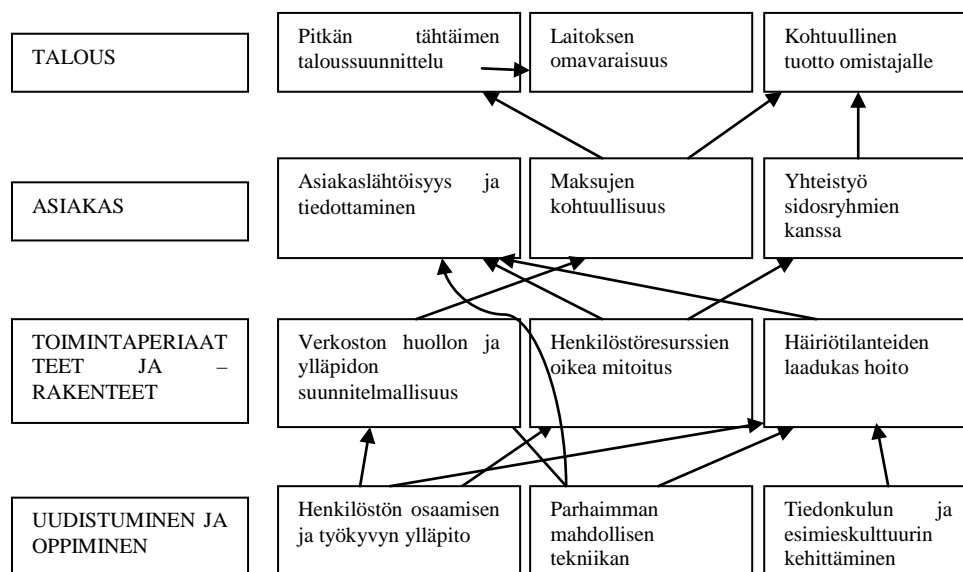
- Verkoston huollon ja ylläpidon suunnitelmallisuus
- Henkilöstöressurssien oikea mitoitus
- Häiriötilanteiden laadukas hoito

Yllämainituista tekijöistä voidaan hyvin johtaa laitokselle sopivia mittareita, joita seurataan strategian onnistumisen mittaamiseen.

Oppimis- ja kasvunäkökulma on näkökulma, joka mittaa sitä onko organisaatiolla mahdollisuus kehittyä ja luoda arvoa omistajalleen. Vesihuoltolaitoksen strategiassa tämä näkökulma on nimellä uudistuminen ja oppiminen. Siihen on sisällytetty seuraavat tekijät:

- Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito
- Parhaimman mahdollisen tekniikan hyödyntäminen
- Tiedonkulun ja esimieskulttuurin kehittäminen

Herwig ja Walterin (2005) mukaan tasapainotettu mittariston kulku voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa esitetään organisaation strategia karttana, kuten liitteenä 4 oleva kartta on. Karttaan lisätään ns. syy-seurausketjut, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa.



Kuvio 7. Tasapainotettua mittaristoa varten tehty syy-seuraus kuvio vesihuoltolaitoksen strategiasta

Yllä olevasta kuviosta käy selville, että useat kohdat ovat jollakin tavalla yhteydessä toisiinsa. Näiden syy-seuraus-ketjujen tulisi palvella koko laitoksen strategian viestintää, eikä tunnuslukujärjestelmän rakentamista. (Herwig, 2005, 21).

Toisessa vaiheessa strategiakartta viedään tavoitteineen tasapainotetun mittariston näkökulmiin. Syy-seurausketjuja ei jatketa tästä pitemmälle. Jokaiselle tavoitteelle tulee tässä vaiheessa määritellä tunnusluku, tunnuslukujen oletusarvot ja toimenpiteet. (Herwig, 2005, 22). Alla

olevassa taulukossa strategiakartta on muokattu edellä kerrottuun muotoon.

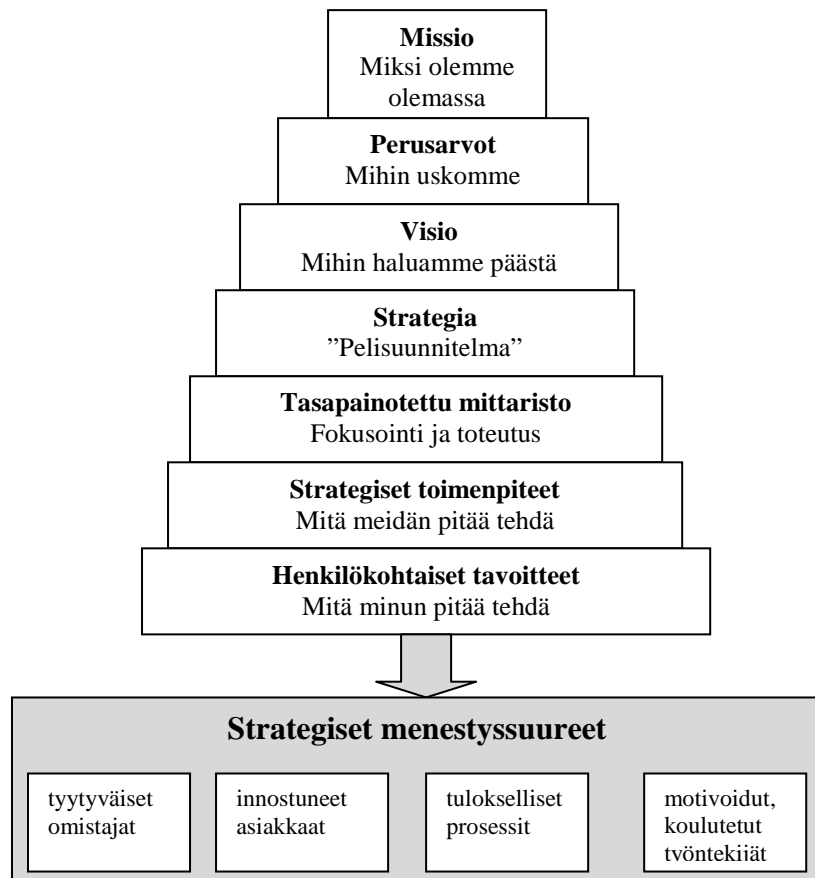
Taulukko 3. Tasapainotetun mittariston tunnusluvut, oletusarvot ja toimenpiteet.

	Tavoitteet	Tunnusluvut	Oletusarvot	Toimenpiteet
Talous	Vuosikate	%	+ 5 %	
	Laitoksen lainan lyhennys	€	1 milj. €/vuosi	
Asiakas	Käyttöbudjetti	%	+/- 3 %	
	Taksojen nosto	%	+ 5 % /vuosi	
	Asiakaslehti	kpl	1 kpl / vuosi	
Toimintaperiaatteet ja -rakenteet	Saneeraus	km, m	3 km viemäri 200 m vesijohto	
	Verkostotietojen ylläpito	kpl	tapahtumat verkostossa = kartalle	
	Vesikatkot (2h)	kpl	10 kpl/vuosi	
Uudistuminen ja oppiminen	Henkilöstön koulutukset	kpl	1 kpl / vuosi /henk.	
	Kehityskeskustelut	kpl	1 kpl / vuosi / henk.	
	Työvälineiden riittävä kierto	kpl		

Yllä olevassa taulukossa on alustavat tavoitteet tulevalle strategiakaudelle ja niiden oletusarvot ja tunnusluvut. Toimenpiteitä ei tässä opinnäytetyössä tarkastella, mutta niiden tulisi olla seuraava vaihe strategian toteuttamisessa.

Kolmas vaihe Herwigin (2005, 22) mukaan olisi projektien tai toimintaohjelmien teko. Kuten yllä olevasta taulukosta huomaa on se melko talouspainotteinen, joka ei varsinkaan vesihuoltolaitoksen toiminnassa tulisi olla keskeisin asia. Tämän takia tuleekin muistaa, että laitoksen perustehtävä tulisi olla hierarkiassa se kaikkein tärkein asia. Alla olevassa kuviossa on Kaplan & Norton (2001) tekemä pyramidi tasapainotetun mittariston hierarkiasta.

Vesihuoltolaitoksen missio eli perustehtävä käytiin läpi kappaleessa 6.1.4. Sen tulisi olla laitoksen toiminnan kivijalka, johon kaikki toiminta tähtää. Laitoksen arvojen kanssa nämä ovat ainoat pysyvät asiat riippumatta strategiakaudesta tai tilanteesta.



Kuvio 8. Kaplanin ja Nortonin "pyramidi": Strategian muuntaminen toivotuksi tuloksiksi, 2001

## 7 YHTEENVETO

Strategian tulisi olla koko vesihuoltolaitoksen yhteinen asia ja juoni, jolla laitosta sekä johdetaan että toimintatapa jokapäiväiseen työskentelyyn.

Tällä hetkellä laitoksen toiminnan visio on ainoastaan vesihuoltopäällikön tiedossa. Visio tehtiin nyt mahdollisimman selkeään muotoon, jolloin tavoitteiden tulisi olla kaikille työntekijöille selkeitä.

Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen strategialle on suuri tarve. Kunta kasvaa kovaa vauhtia, joka tarkoittaa lähitulevaisuudessa isoja investointeja sekä vaati henkilöstöltä isoa panostusta ja suunnitelmallista toimintaa.

Vesihuollon perustehtävä on selkeästi laissa asetettu, mutta jokainen vesihuoltolaitos on oma yksikkönsä ja toiminta vaihtelevat suuresti. Tuusulan voimakas kasvu sekä suuri pinta-ala asettavat omat haasteensa.

Hallinnon työmäärä kasvaa kokoajan asiakaskannan kasvun kanssa. Tämä lisää sekä laskutusten määrää, että erilaisten selvitysten ja asiakaspalvelun määrää. Nykyisten ohjelmistojen avulla voidaan jo helpottaa huomattavasti laitoksen toimintaa ja sähköinen viestintä on jokapäiväistä laitoksen toiminnassa.

Tasapainotettu mittaristo tulisi ottaa vesihuoltolaitoksen toiminnan ohjaamiseen mukaan. Tällä saataisiin selkeitä tavoitteita, joihin henkilöstö voi myös sitoutua.

## LÄHTEET

### **Painetut**

Buttle Fransis, Customer Relationship Management, 2009

Heikkinen Hanna Karoliina, eCRM ja verkkokaupan rooli asiakastytyväisyyden luomisessa, 2009

Heiskanen, H. 2008. Pro gradu – tutkielma, Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Kauppatieteiden laitos. Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopion yliopisto

Herwig R. Friedag, Walter Schmidt, Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo, 2005

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio – koulutusmateriaalia 8.10.2007. Educa-Instituutti

Kaplan Robert S., Norton David P., the Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2001

Kaplan, R. S & Norton (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38

Lindroos Jan-Erik, Lohivesi Kari, Onnistu Strategiassa, 2004

Niiranen Anni, Asiakkuuksien arvon kehittäminen asiakkuuden hallinnan tavoitteena, Case GNT Finland Oy, 2008

MMM: n julkaisuja 1/2002, Vesihuoltolakiopas

Oksanen Tommi, CRM ja muutoksen tuska, Asiakkuudet haltuun 2010

RIL 237-2010, Vesihuoltoverkkojen suunnittelu, perusteet ja toiminnallisuus

Tuusulan kunnan säädöskokoelma, Vesihuoltolaitoksen yleiset toimitusehdot, 1.1.2003

Tuusulan kunta, talousarvio 2012, taloussuunnitelma 2012 - 2014

Anneli Tiainen, VESITALOUS 5/2011, sivu 4

Vesihuoltolaki, 9.2.2001

### **Painamattomat**

Dr. Henrik Räsänen, Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys

Dr. Henrik Räsänen, Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Heikki Eerola, Medec Oy, Asiakashallinnan kehittäminen vs. markkinointi

### **Haastattelut**

28.7.2011 Opinnäytetyön aloituskokous, Jukka Sahlakari, Kari Hämäläinen, Kalle Rajantie, Jarno Köykkä

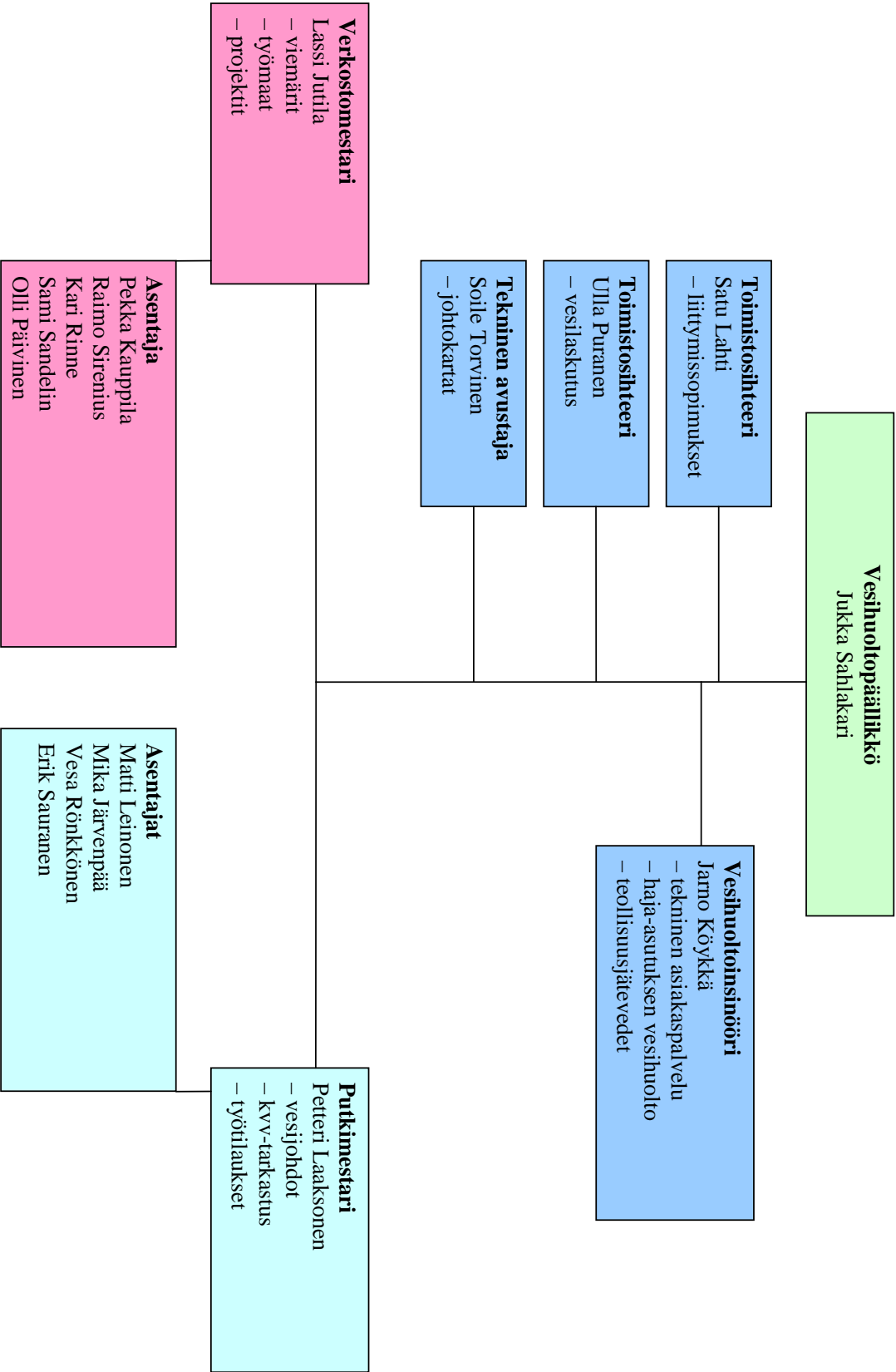
15.11.2011 Opinnäytetyö palaveri, Jukka Sahlakari, Jarno Köykkä

16.11.2011 Tuusulan kunnan vesihuoltolaitoksen hallinnon henkilöstön haastattelu, Ulla Puranen, Satu Lahti, Soile Torvinen, Jarno Köykkä

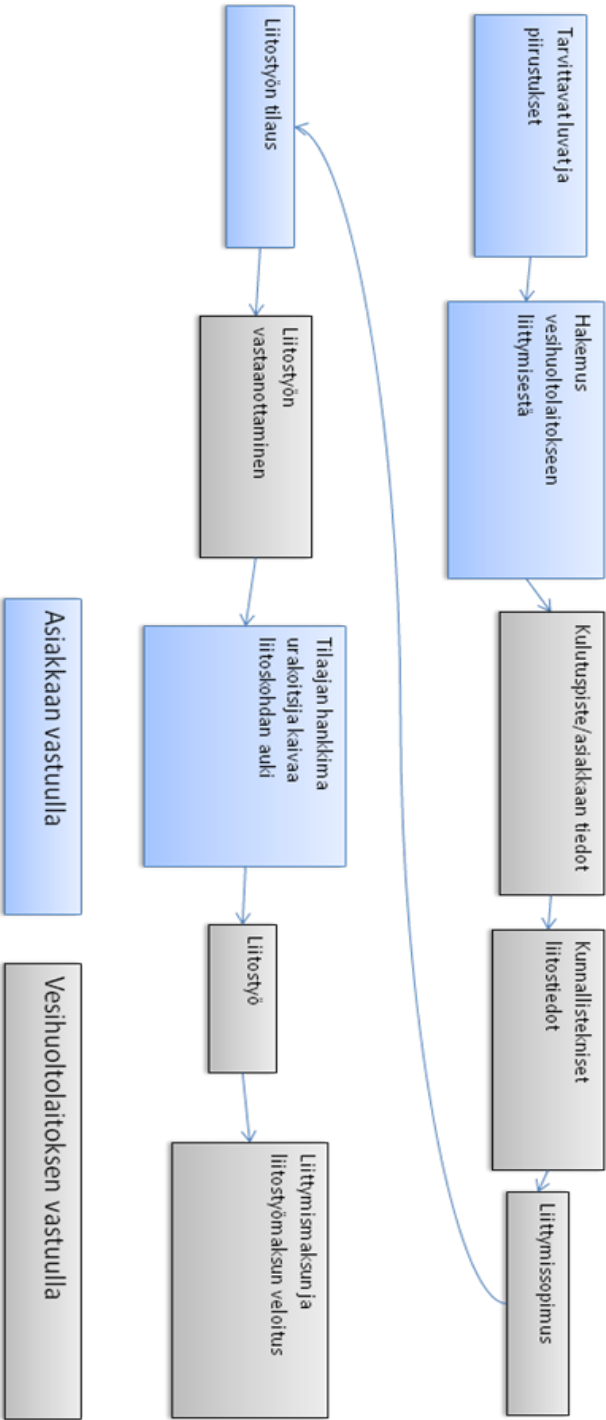
3.4.2011 Opinnäytetyö palaveri, Jukka Sahlakari, Jarno Köykkä

4.4.2011 Vesihuoltolaitoksen henkilöstön haastattelu

VESIHUOLTOLAITOKSEN HENKILÖSTÖKAAVIO



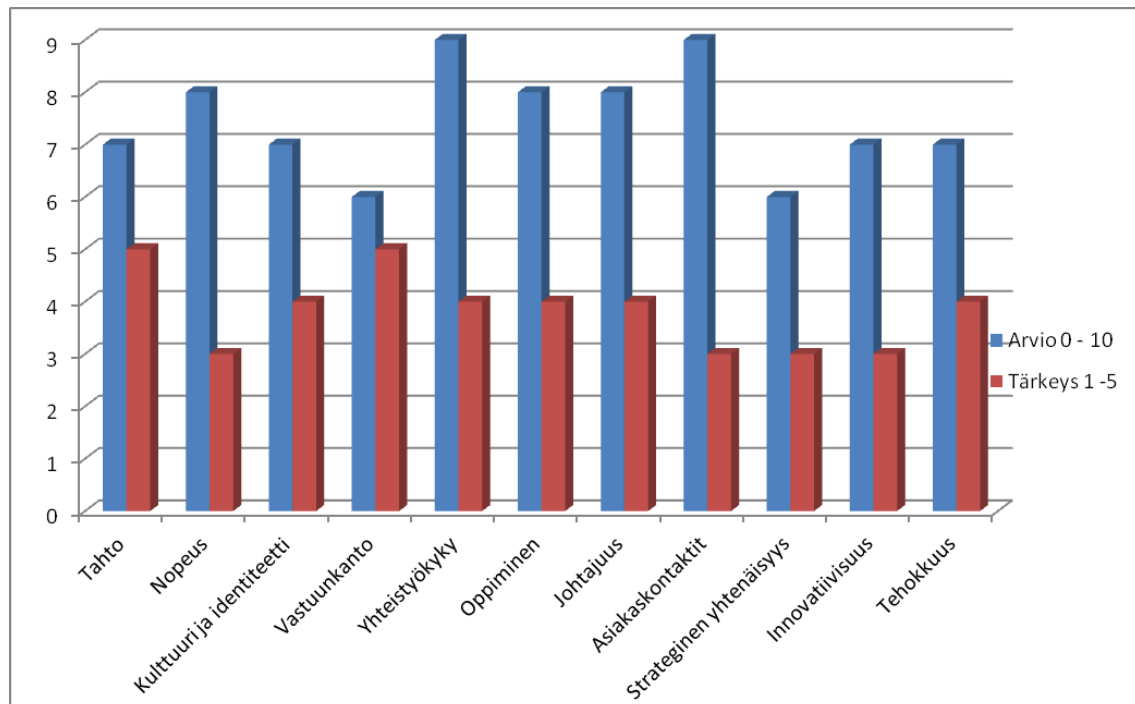
UUDEN ASIAKKAAN LIITTÄMINEN VESIHUOLTOLAITOKSEEN



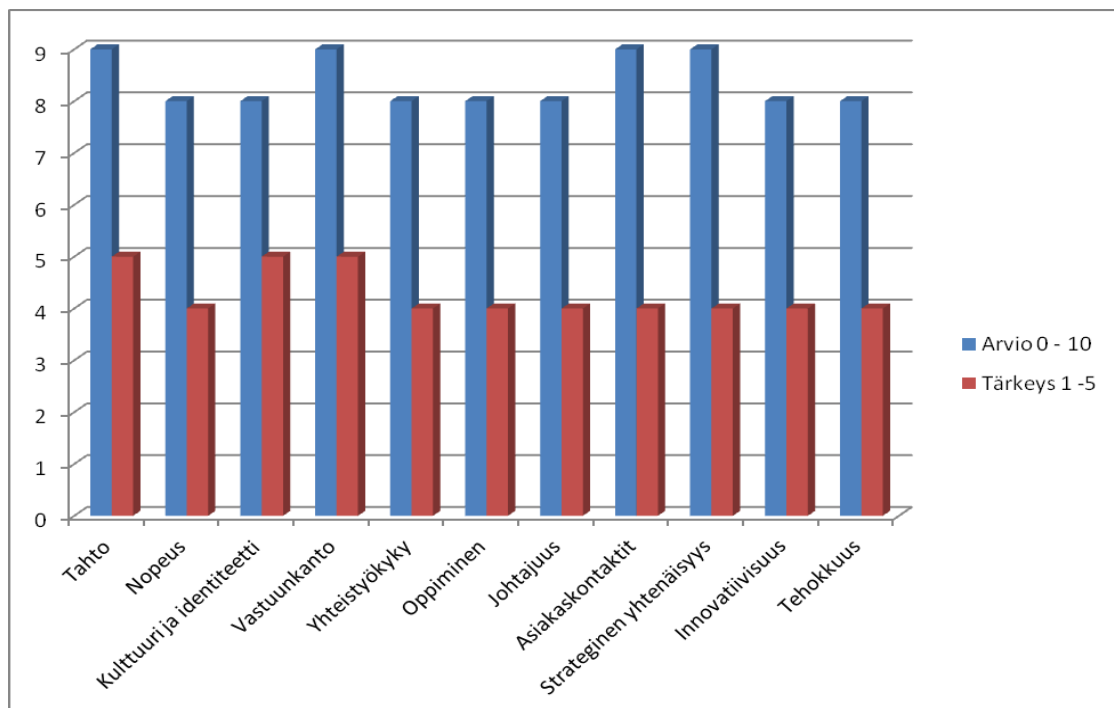


ORGANISAATION VALMIUSANALYYSITULOKSET

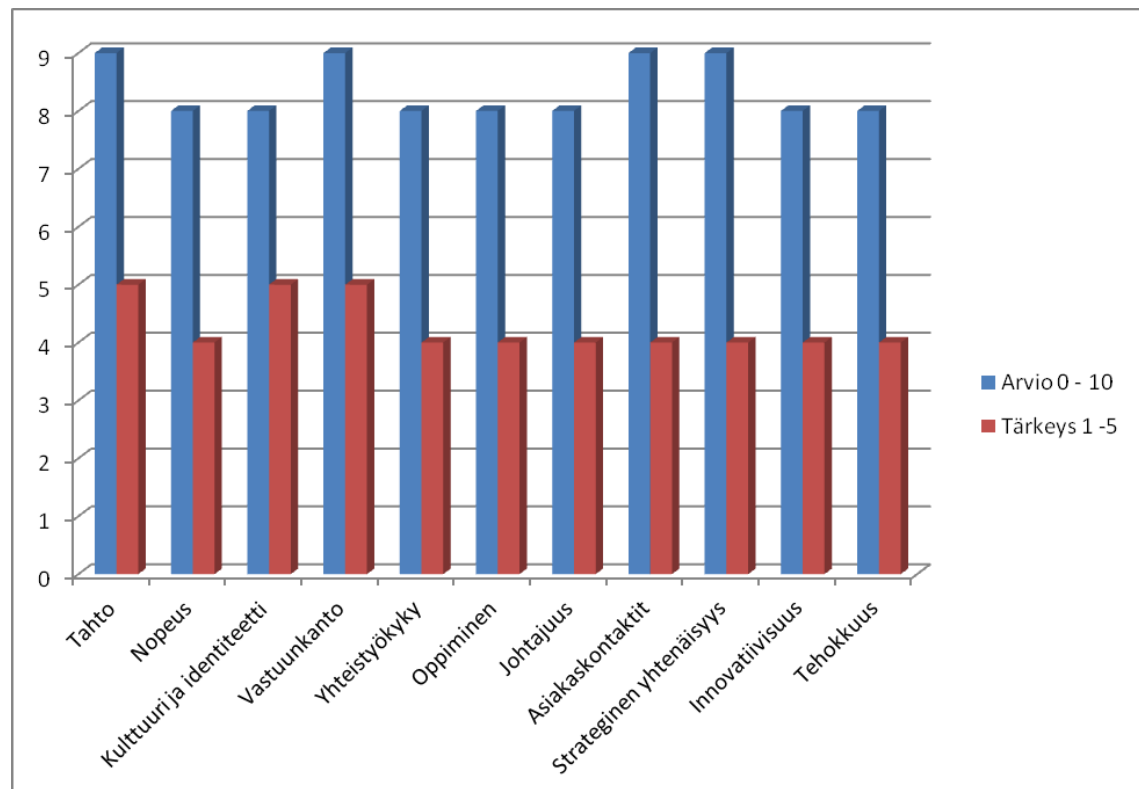
TYÖNJOHTO 4 HENKILÖÄ			
Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0 - 10	Tärkeys 1 -5
Tahto	Henkilökuntamme on motivoitunut, osaava ja sitoutunut	7	5
Nopeus	Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti	8	3
Kulttuuri ja identiteetti	Asiakkaillamme on henkilöstömme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus	7	4
Vastuunkanto	Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	6	5
Yhteistyökyky	Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan	9	4
Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta	8	4
Johtajuus	Osaamme sijoittaa kykeneviä johtajia tärkeisiin tehtäviin	8	4
Asiakaskontaktit	Meillä on kestävät ja molemmin puolin luotettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa	9	3
Strateginen yhtenäisyys	Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme	6	3
Innovatiivisuus	Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessiemme suhteen hyvin	7	3
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita	7	4



TOIMISTO 3 HENKILÖÄ			
Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0 - 10	Tärkeys 1 -5
Tahto	Henkilökuntamme on motivoitunut, osaava ja sitoutunut	9	5
Nopeus	Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti	8	4
Kulttuuri ja identiteetti	Asiakkaillamme on henkilöstömme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus	8	5
Vastuunkanto	Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	9	5
Yhteistyökyky	Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan	8	4
Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta	8	4
Johtajuus	Osaamme sijoittaa kykeneviä johtajia tärkeisiin tehtäviin	8	4
Asiakaskontaktit	Meillä on kestävät ja molemmin puolin luotettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa	9	4
Strateginen yhtenäisyys	Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme	9	4
Innovatiivisuus	Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessiemme suhteen hyvin	8	4
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita	8	4



ASENTAJAT 7 HENKILÖÄ			
Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0 - 10	Tärkeys 1 - 5
Tahto	Henkilökuntamme on motivoitunut, osaava ja sitoutunut	8	5
Nopeus	Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti	8	4
Kulttuuri ja identiteetti	Asiakkaillamme on henkilöstömme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus	8	4
Vastuunkanto	Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	8	5
Yhteistyökyky	Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan	9	5
Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta	8	4
Johtajuus	Osaamme sijoittaa kykeneviä johtajia tärkeisiin tehtäviin	8	4
Asiakaskontaktit	Meillä on kestävät ja molemmin puolin luotettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa	9	5
Strateginen yhtenäisyys	Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme	7	3
Innovatiivisuus	Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessiemme suhteen hyvin	8	3
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita	7	3



TUUSULAN KUNNAN VESIHUOLTOLAITOKSEN STRATEGIAKAAVIO

